

عنوان البحث

اثر التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية لدى قطاع المستشفيات
الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية

إعداد

عيسى ناصر العرجاني

إشراف/ د. الفیصل عبدالحمید محمد حسن

د. فايز جراد

2026

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى د. الفیصل عبدالحمید محمد حسن و د. فایز جرّاد علی إشرافهما العلمي القيم وتوجيهاتهما التي ساعدت في إنجاز هذه الدراسة. كما أعرب عن شکري و امتناني لجامعة مید أوشن لدعمها وتوفير البيئة العلمية الملائمة لإتمام هذا البحث.

الإهداء

أهدي هذا البحث إلى أهلي الأعزاء، والديّ ووالدتي، الذين قدموا لي الدعم المستمر والتشجيع في كل مراحل حياتي الدراسية، وإلى إخوتي وأخواتي الذين كانوا دائماً مصدر الحافز والدعم المعنوي. إلى كل من ساعدني ووقف بجانبني في إنجاز هذا البحث، أعبر عن خالص امتناني وتقديري لكم، فهذا العمل هو جزء من جهودي التي لم تكن لتتحقق بدون دعمكم وتشجيعكم المتواصل.

قائمة المحتويات

المحتوى	الصفحة
الشكر والتقدير	و
الإهداء	فر
قائمة المحتويات	و
الملخص باللغة العربية	ي
الملخص باللغة الإنجليزية	ك
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1.1 المقدمة	1
1.3 مشكلة الدراسة	3
1.3 أسئلة الدراسة	4
1.4 أهداف الدراسة	4
1.5 أهمية الدراسة	5
1.6 نموذج الدراسة	6
1.7 فرضيات الدراسة	7
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
المبحث الأول: التحول الرقمي	8
تمهيد	8

المحتوى	الصفحة
2.1.1 مفهوم التحول الرقمي	8
2.1.2 أهمية التحول الرقمي	9
2.1.3 أبعاد التحول الرقمي	9
2.1.3 العوائق التي تواجه التحول الرقمي	10
2.1.5 خصائص التحول الرقمي	11
2.1.6 دوافع التحول الرقمي	12
المبحث الثاني: الميزة التنافسية	12
تمهيد	12
2.2.1 مفهوم الميزة التنافسية	12
2.2.2 أهمية الميزة التنافسية	13
2.2.3 مصادر الميزة التنافسية	15
2.2.4 خصائص الميزة التنافسية	16
2.2.5 أنواع الميزة التنافسية	16
المبحث الثالث: الدراسات السابقة ذات الصلة	18
تمهيد	18
أولاً: الدراسات العربية	18
ثانياً: الدراسات الأجنبية	22
ثالثاً: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى	25

المحتوى	الصفحة
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
3.0 تمهيد	26
3.1 منهج الدراسة	26
3.2 نوع الدراسة وطبيعتها	27
3.3 مجتمع الدراسة	27
3.4 عينة الدراسة	27
3.5 مصادر جمع البيانات	28
3.6 أداة الدراسة	28
3.7 صدق أداة الدراسة	30
3.8 ثبات أداة الدراسة	31
3.9 المعالجة الإحصائية المستخدمة	32
الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج	
مقدمة	34
4.1 وصف خصائص أفراد عينة الدراسة	34
4.2 وصف متغيرات الدراسة	36
4.3 اختبار الفرضيات	42
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
5.1 النتائج	51

الصفحة	المحتوى
52	5.2 التوصيات
53	قائمة المراجع
53	المراجع باللغة العربية
54	المراجع باللغة الإنجليزية
57	الملاحق

اثر التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية لدى قطاع المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب : عيسى ناصر العرجاني ، عبدالعزيز إبراهيم ال تويم

إشراف: الأستاذ . الفيصل عبدالحميد محمد حسن ، د. فايز جراد

الملخص باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة إلى قياس اثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، الموارد البشرية الرقمية) على الميزة التنافسية لدى قطاع المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 260 موظفاً ، وهي عينة عشوائية من الموظفين في المستشفيات الخاصة والحكومية في المملكة العربية السعودية. تم توزيع 260 استبانة على أفراد العينة من خلال Google form، وتم استرداد (206) استبانة، مما يمثل نسبة استجابة بلغت (79.2) %. وتم تحليل الاستبيانات باستخدام برنامج SPSS .

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، الموارد البشرية الرقمية) على الميزة التنافسية لدى قطاع المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية

واستناداً إلى هذه النتائج، توصي الدراسة بتعزيز ثقافة الابتكار والتحسين المستمر داخل المستشفى لتشجيع الاقتراحات والحلول الرقمية المبتكرة التي ترتقي بالعمليات والخدمات وتعزز الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الميزة التنافسية، قطاع المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية

The Impact of Digital Transformation on Achieving Competitive Advantage in the Public and Private Hospital Sector in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by: Issa Nasser Al-Arjani, Abdulaziz Ibrahim Al-Tuwim

Supervised by: Prof. Al-Faisal Abdulhamid Mohammed Hassan, Dr. Faiz Jarad

Abstract

This study aims to measure the Impact of digital transformation, In its dimensions (digital infrastructure, digital strategy, digital human resources), on competitive advantage in the public and private hospital sector in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted a descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the main tool for data collection from a random sample of 260 employees working in public and private hospitals In Saudi Arabia. A total of 260 questionnaires were distributed via Google Forms, and 206 were retrieved, representing a response rate of 79.2%. The collected data were analyzed using SPSS.

The results revealed a statistically significant impact of digital transformation and its dimensions (digital infrastructure, digital strategy, digital human resources) on competitive advantage In the public and private hospital sector in the Kingdom of Saudi Arabia.

Based on these findings, the study recommends enhancing a culture of innovation and continuous Improvement within hospitals to encourage digital solutions and innovative proposals that Improve operations and services and strengthen competitive advantage.

Keywords: Digital Transformation, Competitive Advantage, Public and Private Hospital Sector In the Kingdom of Saudi Arabia

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

تُعدّ الميزة التنافسية من المرتكزات الأساسية التي تستند إليها المؤسسات لتحقيق النجاح والاستمرارية في بيئة الأعمال، حيث تمكّنها من التفوق على منافسيها والحفاظ على مكانتها في السوق على المدى الطويل. وتختلف طبيعة هذه الميزة وطرق تعزيزها باختلاف القطاعات والأنشطة، إذ ترتبط بمجموعة من الإمكانيات والموارد التي تمتلكها المؤسسة، إضافة إلى خبراتها المتراكمة، الأمر الذي يمنحها القدرة على التميز في جوانب متعددة مثل كفاءة العمليات، أو إدارة الموارد، أو تقديم أسعار تنافسية، أو تطوير الكفاءات البشرية (Du et al., 2024).

ومع تطور بيئات الأعمال، لم يعد تحقيق الأرباح السريعة هدفًا كافيًا للمؤسسات، بل اتجهت نحو بناء مزايا تنافسية قادرة على الاستمرار لفترات طويلة (Rifqi et al., 2024). إلا أن شدة المنافسة قد تقود مع مرور الزمن إلى تراجع مستويات الربحية وتقليص الحصة السوقية، مما يؤدي إلى ضعف الميزة التنافسية أو تآكلها تدريجيًا. لذلك، أصبحت مسألة الحفاظ على هذه الميزة وضمان استدامتها من القضايا المحورية التي تحظى باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية المعاصرة. وفي ظل التسارع الكبير في التطور التكنولوجي والتحول نحو الرقمنة، شهدت بيئات الأعمال تغيرات عميقة أثّرت في طبيعة المنافسة وأساليبها (Guo, 2022). إذ باتت المؤسسات، بما فيها الكبرى، تواجه تحديات متزايدة نتيجة تأثير التقنيات الرقمية على مراكزها التنافسية (Zeng Delin, 2021)، كما أن ضعف القدرة على التكيف قد يؤدي إلى تراجع المؤسسات الرائدة، في حين قد تتمكن مؤسسات أخرى أقل حضورًا من تحقيق تقدم

ملحوظ من خلال تبني حلول رقمية مبتكرة. ونتيجة لذلك، لم تعد مصادر بناء الميزة التنافسية تقليدية، بل شهدت تحولاً ملحوظاً يستوجب إعادة النظر في أسس التميز المؤسسي في ظل البيئة الرقمية (Chen, 2020).

وفي هذا السياق، ينظر العديد من الباحثين إلى التحول الرقمي على أنه أداة تمكينية وليس هدفاً نهائياً بحد ذاته، حيث يساهم في دعم المؤسسات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتطوير نماذج أعمالها (Wu, 2021). كما يُعد وسيلة فعّالة لتعزيز القدرة التنافسية من خلال تحسين الكفاءة والابتكار وخلق قيمة مضافة للعملاء (Zhang, 2020)، الأمر الذي يتطلب دراسة تأثيره ضمن إطار شامل يأخذ بعين الاعتبار أبعاده المختلفة وانعكاساته المتنوعة (Wang Yu, 2020).

يُعدّ القطاع الصحي من القطاعات الحيوية التي تساهم بشكل مباشر في تنمية المجتمعات والارتقاء بمستوى جودة الحياة، حيث لم يعد دوره مقتصرًا على تقديم الرعاية العلاجية فحسب، بل أصبح يشمل الجوانب الوقائية والتأهيلية وتحسين التجربة الصحية بشكل متكامل. وفي ظل التحولات الرقمية المتسارعة والتوجه المتزايد نحو تبني التقنيات الحديثة، أصبحت المستشفيات الحكومية والخاصة مطالبة بتطوير أساليب عملها والاعتماد على الحلول الرقمية لتعزيز كفاءة الخدمات المقدمة. ومع ارتفاع وعي الأفراد وتزايد توقعاتهم، لم يعد التميز في تقديم الخدمة الصحية يعتمد فقط على الكفاءة الطبية، بل أصبح مرتبطاً بمدى قدرة المؤسسات على توظيف التحول الرقمي لتحسين جودة الخدمات وتسريع الإجراءات ورفع مستوى رضا المستفيدين. وفي هذا السياق، يُنظر إلى التحول الرقمي كعامل رئيس في دعم تحقيق الميزة التنافسية، من خلال تمكين المستشفيات من تحسين أدائها، وتعزيز تجربة المرضى، وزيادة قدرتها على الاستجابة لمتطلبات البيئة الصحية المتغيرة، لا سيما في المملكة العربية السعودية التي تشهد تطوراً ملحوظاً في رقمنة القطاع الصحي. (عاشوري، 2025)

يتضح أن بعض المؤسسات، على الرغم من امتلاكها بنى وتقنيات رقمية متقدمة، لا توظفها بكفاءة تحقق قيمة مضافة ملموسة على مستوى الأداء، الأمر الذي يثير تساؤلات جوهرية حول مدى فاعلية التحول الرقمي في دعم وتعزيز تحقيق الميزة التنافسية في هذا القطاع. و استنادا إلى ما سبق جاءت الدراسة للتعرف على اثر التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية لدى قطاع المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية

1.2 مشكلة الدراسة

لاحظ الباحث من خلال عمله الميداني في أحد المستشفيات أن تحقيق الميزة التنافسية يمثل تحديًا حقيقيًا أمام الإدارة، إذ تبين أن بعض الأقسام غير قادرة على استثمار قدراتها ومواردها بشكل كامل بما يضمن التميز المستدام مقارنة ببقية الوحدات. ومن جهة أخرى، ورغم توفر البنية التحتية والتقنيات الرقمية الحديثة، لم يُستفد من التحول الرقمي بالشكل الكفيل بتعزيز هذه الميزة، حيث لا تزال بعض الوحدات تعتمد على أساليب تقليدية تحد من كفاءة العمليات وجودة الخدمات. ويكشف هذا الوضع عن فجوة واضحة بين الإمكانيات الرقمية المتاحة والقدرة على توظيفها لدعم الأداء التنافسي وعليه استدل الباحث على وجود مشكلة تتمثل في التعرف على اثر التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية لدى قطاع المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية

1.3 أسئلة الدراسة

تم تحديد مشكلة الدراسة من خلال الاجابه على الأسئلة التاليه:

السؤال الرئيسي : ما اثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، الموارد البشرية الرقمية) على الميزة التنافسية لدى قطاع المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية ؟

ينبثق عن هذا السؤال الرئيسي الاسئلة الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول : ما أثر البنية التحتية الرقمية على الميزة التنافسية لدى قطاع المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية؟

السؤال الفرعي الثاني: ما أثر الاستراتيجية الرقمية على الميزة التنافسية لدى قطاع المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية ؟

السؤال الفرعي الثالث : ما أثر إدارة الموارد البشرية الرقمية على الميزة التنافسية لدى قطاع المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية ؟

1.4 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التعرف على اثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، الموارد البشرية الرقمية) على الميزة التنافسية لدى قطاع المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- البنية التحتية الرقمية على الميزة التنافسية لدى قطاع المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية

- الاستراتيجية الرقمية على الميزة التنافسية لدى قطاع المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية

- إدارة الموارد البشرية الرقمية على الميزة التنافسية لدى قطاع المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية

1.5 أهمية الدراسة

برزت أهمية الدراسة من خلال مايلي:

الأهمية العلمية

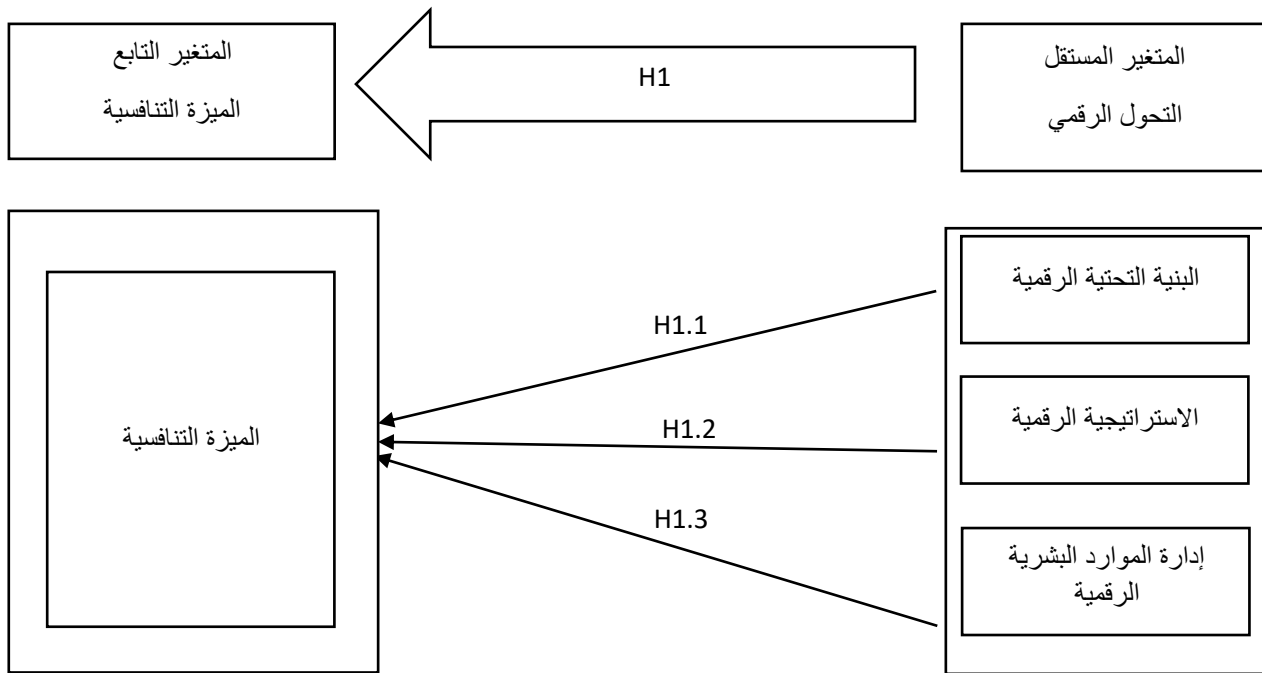
تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالتحول الرقمي من خلال توضيح أثره في تعزيز الميزة التنافسية، كما تكتسب الدراسة أهميتها من تناولها الموضوع في قطاع المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، التي لم تحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة، مما يضيف بعداً علمياً جديداً يسهم في توسيع نطاق الفهم النظري لتأثير التقنيات الرقمية على أداء القطاعات الصحية في المملكة العربية السعودية، والتي تشهد تحولاً متسارعاً نحو الرقمنة وتحديث الخدمات الصحية بما يعزز جودة الأداء وكفاءة العمليات.

الأهمية العملية

تكمن الأهمية العملية للدراسة في كونها تقدم نتائج وتوصيات تطبيقية يمكن أن تستفيد منها المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، بما يعزز قدرتها على المنافسة وتحسين جودة الخدمات الصحية. كما يمكن أن تساعد النتائج المتوقعة في توجيه صانعي القرار في هذه المستشفيات نحو تبني سياسات رقمية أكثر كفاءة تسهم في رفع مستوى الأداء وتعزيز رضا المرضى. إضافة إلى ذلك، توفر

الدراسة إطارًا عمليًا لتقييم أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية، مما يسهم في دعم خطط التطوير المؤسسي وتحسين الكفاءة التشغيلية، ويزيد من فرص المستشفيات في تحقيق التفوق ضمن بيئة صحية تتسم بالتغير المستمر والتنافسية العالية.

1.6 نموذج الدراسة



تم تطوير نموذج الدراسة بالاعتماد على المصادر في الجدول (1)

جدول (1) مصادر نموذج الدراسة

المصدر	البعد
ابو مني (2023) ، شلبي واسماعيل (2024) ، العلامة وليد (2022)	البنية التحتية الرقمية
سعيد محمود (2023) ، العلامة وليد (2022) ، (Rabab Sobhy ، 2025 ، Mona Kadry) ،	الاستراتيجية الرقمية
النعيمات سلسبيل (2025) ، (Rabab Sobhy ، Mona Kadry ، 2025) ،	إدارة الموارد البشرية الرقمية

1.7 فرضيات الدراسة

بالاستناد على مشكلة الدراسة وأسئلتها صيغت الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، الموارد البشرية الرقمية) على الميزة التنافسية لدى قطاع المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية

وتتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبنية التحتية الرقمية على الميزة التنافسية لدى قطاع المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية

الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستراتيجية الرقمية على الميزة التنافسية لدى قطاع المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية

الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الرقمية على الميزة التنافسية لدى قطاع المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة

يستعرض هذا الفصل من الدراسة الإطار النظري الذي يتضمن المتغير المستقل التحول الرقمي في المبحث الأول، ثم المتغير التابع الميزة التنافسية في المبحث الثاني ، وعدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة في المبحث الثالث .

2.1 التحول الرقمي

إن التحول الرقمي من المفاهيم التي تعبر عن الإجراءات المبتكرة والحديثة التي اتخذتها الحكومات المعاصرة لتطبيق التقنيات في إنجاز المهام الحكومية، والاستفادة منها في تنفيذها، حيث أصبحت تتنافس فيما بينها على تحويل الخدمات والأنظمة لتصبح رقمية بالكامل، كما أصبحت تنافس القطاع الخاص وما يتمتع به من تحسين للخدمات المقدمة لكسب رضا المستفيدين ومحاولة توفير الجهد والوقت عليهم (زايد ، 2023) ، بينما ينظر (نصير ، 2021) للتحول الرقمي باعتباره نتاج تطبيق التقنيات الرقمية الحديثة في محاولة من الشركات لتحسين وتطوير نموذج أعمالها لمواكبة متطلبات البيئة الرقمية المحيطة بها، وهو يعد السبيل الوحيد الآن أمام الشركات لتحقيق النمو والاستدامة.

2.1.1 مفهوم التحول الرقمي

يعرف (أبو العيد، 2020) بأنه عملية انتقال القطاعات الحكومية أو الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من قيمة منتجاتها

كما يعرف التحول الرقمي على أنه " عملية تحول تنظيمي شاملة وموجهة نحو القيمة تغطي جميع جوانب المنظمة، من العمليات والثقافة والتكنولوجيا، إلى نماذج الأعمال، من خلال الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية لخلق قيمة جديدة للمنظمة العملاء، الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين (2024 Subari, Putra, & Sain,

2.1.2 أهمية التحول الرقمي

يذكر كلاً من (الشمري، 2021) و (غريب و دريد 2021) أهمية التحول الرقمي والفوائد الكبيرة التي يقدمها للمستفيدين والمنظمات كالتالي:

1. توفير التكلفة والجهد والوقت بشكل كبير.
2. تحسين الكفاءة التشغيلية وتنظيمها وبالتالي الارتقاء بجودتها.
3. خلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات
4. مساعدة المنظمات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع من خلال الوصول إلى الأسواق العالمية وبالتالي الوصول إلى شرائح أكبر من العملاء
5. المساعدة في الحصول على البيانات والمعلومات التي تساعد على مراقبة الأداء وتحسين جودة الخدمات، إضافة إلى أن تحليل هذه البيانات يسهل اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف
6. المساهمة في الربط بين المنظمات مع بعضها البعض مما ينعكس إيجابياً على العملاء

2.1.3 أبعاد التحول الرقمي

تناولت الدراسات السابقة أبعاداً متعددة للتحول الرقمي ، كما في دراسة (ابو مني ، 2023؛ شلبي واسماعيل، 2024؛ العلامة وليد، 2022 ؛ سعيد محمود ، 2023؛ Rabab Sobhy , Mona ، 2025 Kadry ، 2025؛ النعيمات سلسبيل ، 2025). وانطلاقاً من أهداف هذه الدراسة، تم اختيار ثلاثة أبعاد

رئيسية التحول الرقمي وهي البنية التحتية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، والموارد البشرية الرقمية، وقد تم توضيح كل منها كما يلي:

- البنية التحتية الرقمية : تتكون البنية التحتية الرقمية التي تساعد على التحول الرقمي من مجموعة من المكونات التقنية التي تسمح بتطوير ونشر الخدمات الرقمية بشكل فعال. وتشمل هذه المكونات الاتصالات ، الحوسبة السحابية، الأمن السيبراني، البيانات الضخمة ، والذكاء الاصطناعي (بكار ، 2022)

- الاستراتيجية الرقمية: يعتبر بناء خطة إستراتيجية طويلة الأجل أحد الخطوات الأولى والرئيسية لإنجاح برنامج أو خطة أو إحداث تغيير ، وبالتالي فإن بناء المنظمة لرؤية التحول الرقمي تحرص الإدارة العليا على تقديم الدعم لتنفيذها باستخدام مجموعة من الإجراءات بتطوير هيكلها التنظيمي وتوفير المخصصات المالية والمادية الكافية والكوادر البشرية المؤهلة لذلك (المطرف ، 2020)

- الموارد البشرية الرقمية : يعتبر العنصر البشري أحد الأبعاد الأساسية لنجاح أي نظام أو برنامج أو منظمة بوجه عام ، وبعد العنصر البشري مطلب رئيسي في تطبيق التحول الرقمي وذلك من خلال توفير عناصر بشرية (كوادر) مؤهلة ومدرّبة على استخدام التكنولوجيا الرقمية في إستخدام وتحليل البيانات لإتخاذ القرارات الفعالة ، كما ان عملية التخطيط الاستراتيجي لتنفيذ رؤية التحول الرقمي تتطلب كفاءات بشرية وخبرات علمية على قناعة ودراية تامة بحتمية عملية التغيير نحو التحول الرقمي (مطرف ، 2020)

2.1.4 العوائق التي تواجه التحول الرقمي

تجني المنظمات العديد من الفوائد من تبني عملية التحول الرقمي، إلا أنها تواجه العديد من المعوقات التي تعيقه داخل المؤسسات، منها: الافتقار إلى الكفاءات والقدرة القيادية للتحول الرقمي، وكذلك نقص البيانات الضرورية لدعم هذا التحول، بالإضافة إلى المخاوف المتعلقة بأمن المعلومات الناتجة عن

استخدام الوسائل التكنولوجية، وهي من أكبر التحديات التي تواجه التنفيذ الناجح العملية التحول الرقمي في المؤسسات والشركات، كما تعاني المؤسسات في نقص البنية التحتية الداعمة للتحول الرقمي، ونقص الموظفين ذوي المهارات الكافية للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (الركابي والغرباوي ، 2023) ، ويمكن تلخيص العوائق التي تعرقل عملية التحول الرقمي خلال النقاط الآتية (يونس، 2019):

- نقص الكفاءات داخل المؤسسة والقادرة على قيادة برامج التحول الرقمي
- نقص الميزانيات المخصصة للتحول الرقمي
- التخوف من مخاطر أمن المعلومات كنتيجة لاستخدام الوسائل التكنولوجية يعتبر أحد أكثر التحديات التي تواجه نجاح تنفيذ التحول الرقمي
- ضمن التحديات البيروقراطية المفرطة أو الأنظمة الداخلية المشددة.
- المؤسسات لا تملك نظام خوالي وإنتاجي كافي لتشييد قواعد رقمية معلوماتية، وذلك يعود إلى عوامل الفقر الاقتصادي وسوء التعليم وانعدام الاستقرار العام.
- الافتقار إلى بنية تحتية قادرة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وموظفي التكنولوجيا ذوي المهارات الكافية والاتصال الثابت بالإنترنت في العديد من المناطق الريفية.

2.1.5 خصائص التحول الرقمي

تتميز المنظمات التي تتبنى عملية التحول الرقمي بعدة خصائص، تذكر منها: (القرعاوي، 2022):

- التميز: فهي يتمتع بكل عناصر التفرد والاستثنائية اللازمة للتنافس.
- التقنية العالية: تمتلك التقنيات الرقمية عالية الجودة وبتصنيف عالمي؛
- عابرة للحدود: تقدم خدماتها بشكل متكامل يستفيد منه المنظمات والأفراد حول العالم.
- التكيف: تتمتع بقدرة عالية على المرونة والتكيف في بيئة الأعمال الديناميكية المتسارعة

- وجود هيكل تنظيمي شبكي : لارتباطها بالعديد من المنظمات الأخرى والافراد محليا ودوليا
- مبدأ الشفافية والنزاهة : من خلال توضيح الأدوار والمسؤوليات دون الاعتماد على التسلسل الهرمي في اتخاذ القرار.
- التكاملية : من خلال تقديم خدماتها بتنسيق متكامل وشامل يستفيد منها أصحاب المصلحة.

2.1.6 دوافع التحول الرقمي

إن التحول الرقمي هو مفهوم شامل لا يقتصر فقط على الأجهزة والتطبيقات التكنولوجية، بل يعتمد مفهوم التحول الرقمي والأنظمة الذكية سواء في الحكومة أو في القطاعات الأخرى على عوامل عدة وقد لخص (أبو العيد، 2020) عوامل التحول الرقمي في النقاط التالية:

- تحقيق أعلى استفادة ممكنة من قواعد البيانات، مع وجود بنية تحتية تستوعب التغيرات الجديدة.
- تدريب مقدمي الخدمات على استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- شبكة إنترنت قوية يستطيع من خلالها المواطن أن يتحول رقمياً ويسير التطور الذي تستهدفه الدولة.
- فالأجهزة والأدوات والتطبيقات التي يتم الاعتماد عليها بما يتناسب مع متطلبات كل قطاع تعليم صحة زراعة صناعة خدمات مالية، وغيرها.

2.2 الميزة التنافسية

2.2.1 مفهوم الميزة التنافسية

عرفها (المحمادي وآخرون ، 2025) بأنها ما تمتلكه المؤسسة دون غيرها مما يحقق قيمة مضافة للعملاء يختلف عما يقدمه المنافسون في نفس المجال وتتمثل في القدرات وجوانب التفوق التي تمتلكها المنظمة وتستطيع التميز بها عن المنافسين.

ويشير (النجار ، 2021) إلى أن الميزة التنافسية ليست مجرد حالة مؤقتة، بل هي نتيجة لتكامل استراتيجي للموارد والقدرات التي تمنح المؤسسة ميزة مستدامة يصعب على المنافسين تقليدها أو تجاوزها. كما يؤكد أن الميزة التنافسية تعتمد على القدرة على الابتكار المستمر والتكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية، وهو ما يتطلب رؤية إستراتيجية واضحة.

ويضيف (الزهراني ، 2023) أن الميزة التنافسية تستند إلى موارد فريدة للمؤسسة، مثل الموارد البشرية الماهرة، والملكية الفكرية والتقنيات المتطورة التي تمثل أصولاً إستراتيجية يصعب على المنافسين تكرارها. كما تؤكد هذه الموارد دورها في خلق قيمة مضافة للعملاء وبالتالي تعزيز الولاء والثقة بالمؤسسة

2.2.2 أهمية الميزة التنافسية

تشير الميزة التنافسية إلى السمات أو القدرات التي تسمح للمؤسسة بالتفوق على منافسيها. وقد حددت الأبحاث العديد من الفوائد المرتبطة بتحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها. وفيما يلي بعض الفوائد الرئيسية:

- زيادة الربحية: يمكن للمؤسسات التي تستفيد بنجاح من مزاياها التنافسية تحقيق هامش ربح أعلى مقارنة بمنافسيها. وغالبًا ما يرجع ذلك إلى موارد أو قدرات فريدة يصعب على الآخرين محاكاتها

(Thorán, 2022)

- تحديد موقع السوق: تُمكن الميزة التنافسية القوية الشركات من تحديد موقعها بفعالية في السوق، مما يسمح لها بالحصول على حصة سوقية أكبر وترسيخ ولاء العلامة التجارية بين العملاء. وغالبًا ما يرتبط هذا التحديد باستراتيجيات التمايز التي تسلط الضوء على ميزات المنتج الفريدة أو الخدمة

المتفوقة (Farida, 2022)

- النمو المستدام: الشركات التي تحافظ على وضع تنافسي الشركات التي تتمتع بميزة تنافسية مجهزة بشكل أفضل لتحقيق نمو مستدام بمرور الوقت. وذلك لأنها قادرة على الابتكار المستمر والتكيف مع ظروف السوق المتغيرة، مما يضمن استمراريته على المدى الطويل (Thorán, 2022)
 - رضا العملاء المعزز: المؤسسات التي تستخدم مزاياها التنافسية بفعالية غالباً ما توفر قيمة متفوقة للعملاء، مما يؤدي إلى زيادة الرضا والولاء. يمكن أن يؤدي ذلك إلى تكرار الأعمال والتوصيات الشفهية الإيجابية (Thorán, 2022)
 - الكفاءة التشغيلية: يمكن أن تؤدي المزايا التنافسية إلى تحسين الكفاءات التشغيلية، حيث تقوم المؤسسات بتبسيط العمليات وخفض التكاليف. يمكن أن تنبع هذه الكفاءة من التقنيات الفريدة أو الموظفين المهرة أو سلاسل التوريد المحسنة (Farida, 2022)
 - قدرات الابتكار: الشركات التي تتمتع بميزة تنافسية غالباً ما تكون أكثر ابتكاراً، حيث تمتلك الموارد والقدرات اللازمة للاستثمار في البحث والتطوير. يمكن أن يؤدي هذا الابتكار إلى منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة تعزز مكانتها في السوق (Farida, 2022)
 - المرونة في مواجهة المنافسة: إن امتلاك ميزة تنافسية راسخة يوفر دعماً واقعياً ضد الضغوط التنافسية، مما يمكن المؤسسات من الصمود أمام تقلبات السوق والأساليب العدوانية التي يتبعها المنافسون (Thorán, 2022)
- من جهة أخرى، يؤكد (الهواري ، 2020) أن الميزة التنافسية تساعد المؤسسات على التكيف مع التطورات التكنولوجية والابتكارات الحديثة، من خلال استغلال الموارد والقدرات بشكل فعال يضمن استمرارية التفوق على المنافسين. كما تساهم في تعزيز سمعة المؤسسة ومكانتها في الأسواق المحلية والدولية

فضلاً عن ذلك، يشير (الشريف ، 2022) إلى أن الميزة التنافسية تتيح للمؤسسات القدرة على فرض أسعار تنافسية أفضل، والتحكم في التكاليف بشكل أكثر فاعلية، مما يزيد من الربحية ويمنحها قوة تفاوضية أكبر مع الموردين والعملاء على حد سواء

2.2.3 مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التفوق والتميز في بيئاتها التنافسية وتتفاوت هذه المصادر باختلاف طبيعة النشاط وحجم المؤسسة. يشير (النجار ، 2021) إلى أن رأس المال البشري يعد من أهم الموارد الإستراتيجية التي تمكن المؤسسات من الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات، حيث يعتمد النجاح بشكل كبير على المهارات والخبرات والمعرفة المتخصصة لدى الموظفين. كما أن التكنولوجيا الحديثة تمثل ركيزة أساسية في بناء الميزة التنافسية، فوفقاً (الزهراني ، 2023)، فإن المؤسسات التي تستثمر في الأنظمة التقنية المتطورة وتحفز ثقافة الابتكار تكون أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات السريعة في الأسواق وتقديم حلول متميزة تلبي تطلعات العملاء. وتعد العمليات التشغيلية الفعالة من المصادر الجوهرية، حيث يرى (العزاوي، 2019) أن تحسين جودة المنتجات، وخفض التكاليف، وتسريع دورة الإنتاج تسهم بشكل مباشر في تعزيز تنافسية المؤسسة خصوصاً في القطاعات الخدمية التي تعتمد على تقديم خدمة عالية الجودة بأقل تكلفة ممكنة.

بالإضافة إلى ذلك، تلعب السمعة المؤسسية والعلاقات القوية مع العملاء والشركاء دوراً لا يقل أهمية، إذ أن بناء شبكة علاقات متينة يساهم في توفير فرص تسويقية أفضل ويدعم الاستقرار المؤسسي (الصريرة، 2019). ويعتبر الاستثمار في البحث والتطوير أحد المحركات الرئيسة التي تتيح للمؤسسة التوسع والتجديد، ما يخلق فرصاً لتعزيز ميزتها التنافسية على المدى الطويل.

ولا يمكن إغفال الثقافة التنظيمية التي تركز على التعلم المستمر والابتكار، حيث يرى (السرْحاني، 2020) أن هذه الثقافة تحفز العاملين على المشاركة الفاعلة في تحسين الأداء وتبني المبادرات الجديدة، مما يخلق بيئة محفزة تدعم استدامة الميزة التنافسية

2.2.4 خصائص الميزة التنافسية

من أهم الخصائص التي تتمتع بها الميزة التنافسية ما يلي: (رجب ، 2022)

- الميزة التنافسية ليست مطلقة بل نسبية وتتحقق بمقارنة أداء المؤسسات في أوقات زمنية مختلفة.
- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين وبالتالي فهي تتسم بالتفرد وتعطي المؤسسة قيمة مضافة .
- تحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبائن
- تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- تتناسب مع أهداف المؤسسة الموضوعية لتحقيق النتائج المرجوة.
- متجددة مع معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- تؤدي إلى التأثير في المستهلكين وتحفزهم على الشراء .

2.2.5 أنواع الميزة التنافسية

سواء كانت المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية، أو ترغب في امتلاكها، ومهما كانت الطريقة التي تسعى من خلالها إلى الحصول عليها، فإنها حتما ستجد نفسها أمام الأنواع التالية : (خديجة برقية 2021 ، حسينة عواد 2020)

- ميزة التكلفة الأقل : تحوز المؤسسة على التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة للأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وتعكس قدرة المؤسسة على تصميم وتسويق المنتج بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع تكاليف المؤسسات المنافسة، مما يؤدي على تحقيق أرباح أكبر والحصول على هذه الميزة يتطلب فهم الأنشطة الحرجة والحصول على هذه الميزة فإنه يجب مراقبة العوامل تطور التكلفة والتي تتمثل في مراقبة الحجم مراقبة التعلم مراقبة مستوى الطاقة المستقلة مراقبة الروابط مراقبة العلاقات التبادلية، مراقبة التكامل مراقبة الرزانة، مراقبة الإجراءات التقديرية مراقبة التوقع، مراقبة العوامل المؤسسية

- ميزة تمييز المنتج: تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجاً متميزاً وفريداً وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون (جودة أعلى، خصائص مميزة للمنتج وخدمات ما بعد البيع، وعليه يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز .

- ميزة تمييز المنتج وبتكلفة أقل : وتجمع هذه الميزة بين الميزتين السابقتين، حيث يتعين على المنظمة في هذه الحالة عرض منتجاتها المختلفة والمتفرقة عن منتجات منافسيها لإشباع الحاجات ذاتها للمجموعات الاستهلاكية، وفي الوقت ذاته أسعار منخفضة ناتجة عن التكاليف المنخفضة لتلك المنتجات

2.3 الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لأهم الدراسات بعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة المرتبطة بمواضيع الدراسة الحالية:

2.3.1 الدراسات باللغة العربية

دراسة العميري ، محضر (2025) بعنوان : آليات التحول الرقمي لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية – دراسة تحليلية

هدف هذا البحث إلى دراسة آليات التحول الرقمي لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل الأدبيات السابقة المتعلقة بالموضوع واستنتاج أهم الآليات التي تتخذها في تحقيق التحول الرقمي في الجامعات. وقد توصل البحث إلى أن التحول الرقمي أصبح ضرورة ملحة للجامعات السعودية، حيث تم تعزيزه في تحسين جودة التعليم، وتعزيز قدرات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، ورفع كفاءة الخدمات الجامعية بالإضافة إلى دوره في تحقيق ميزة تنافسية تمكن الجامعات السعودية من التنافس على المستوى المحلي الرقمي، كما أشارت النتائج إلى وجود عدد من التحديات التي تعيق التحول الرقمي مثل ضعف البنية التحتية الرقمية، ونقص الكوادر المدربة وغياب سياسات واضحة لدعم هذا التحول خلص البحث إلى مجموعة من التوصيات التي تستهدف ضرورة تطوير رقمية متكاملة، وتوفير التمويل اللازم لدعم البنية التحتية الرقمية

دراسة النعيمات سلسبيل (2025) بعنوان : أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة

تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية

هدفت الدراسة إلى قياس على أثر أثر التحول الرقمي بأبعاده (التغيرات الهيكلية، البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية الحوكمة الرقمية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (قيادة التكلفة، التميز ، الإبداع التركيز) في البنوك التجارية الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة وتوزيعها على افراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (289) مفردة، وتم الاعتماد على بياناتهم لتجهيز التحليل الإحصائي عبر برنامج (SPSS) وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة الزروالي ، عبيد (2024) بعنوان : تكنولوجيا التحول الرقمي وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية

المستدامة للمصارف

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير تكنولوجيا التحول الرقمي بأبعادها (خلق القيمة، وتجزئة السوق، وقنوات التوزيع) على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (تكنولوجيا المعلومات ، الجودة ، المرونة) في القطاع المصرفي الليبي، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على موظفي المصرف ، لغايات التحليل تم الاعتماد على برنامج (SPSS) وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمصارف. وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، بما في ذلك الاستثمار المستمر في تكنولوجيا التحول الرقمي، وتطوير الكفاءات الرقمية للموظفين، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز المرونة، وتطوير قنوات التوزيع، وتقسيم السوق بشكل فعال

دراسة عطالله هبة (2024) بعنوان : تأثير التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية الدور الوسيط

الإدارة المواهب بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة

هدفت الدراسة إلى البحث في أثر التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية من خلال توظيف إدارة المواهب بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على النهج الوصفي التحليلي ، وتم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة قوامها (٣٤٩) مفردة ، وتم الاعتماد على بيانات (٢٩٣) مفردة لتجهيز التحليل الإحصائي عبر معامل الارتباط ، ونموذج المعادلة الهيكلية SEM وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للتحول الرقمي على الميزة التنافسية ، كذلك وجود تأثير معنوي لإدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية

دراسة شلبي واسماعيل (2024) بعنوان : تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية دراسة تطبيقية

على العاملين في شركات الاتصالات في جمهورية مصر العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي بأبعادها (البيئة التكنولوجية ، الإدارة الإلكترونية ، إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ، الاتصال التنظيمي الإلكتروني) على الميزة التنافسية بأبعادها (قيادة التكلفة ، المرونة العالية ، التسليم السريع ، الجودة) في آراء العاملين بشركات الاتصالات بجمهورية مصر العربية ، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، وتم تطوير استبانة وتوزيعها على افراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (374) مفردة ، وتم الاعتماد على بياناتهم لتجهيز التحليل الإحصائي عبر برنامج (SPSS) وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الميزة التنافسية في آراء العاملين بشركات الاتصالات بجمهورية مصر العربية .

دراسة ابو مني (2023) بعنوان : أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة المستدامة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التحول الرقمي بأبعاده (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الابداع التكنولوجي، إدارة الموارد البشرية الإلكترونية) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (الجودة والسرعة والابتكار، والمرونة الإستراتيجية) في البنوك التجارية الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة وتوزيعها على افراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (81) مفردة، وتم الاعتماد على بيانات (73) مفردة لتجهيز التحليل الإحصائي عبر برنامج (SPSS) وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية التحول الرقمي بأبعاده مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها مجتمعة في البنوك التجارية الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها أن تقوم البنوك التجارية الأردنية بتطبيق التحول الرقمي من خلال تطبيق تكنولوجيا الاتصالات والابداع التكنولوجي وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

دراسة سعيد محمود (2023) بعنوان : أثر التحول الرقمي على الميزة الفرص حالة دراسية من البنوك الإسلامية في فلسطين" رسالة ماجستير

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعادها (الاستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي، التكنولوجيا الرقمية) على الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة ، الجودة، كفاءة العمليات الداخلية) بالتطبيق على البنوك الإسلامية في فلسطين ، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة وتوزيعها على افراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (374) مفردة، وتم الاعتماد على بياناتهم لتجهيز التحليل الإحصائي عبر برنامج (SPSS) وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الميزة التنافسية في البنوك الإسلامية في فلسطين ، توصلت الدراسة إلى

عدة توصيات أهمها على سلطة النقد الفلسطينية الاستمرار في العمل على دعم عملية التحول الرقمي في البنوك ومدخلاتها كأولوية من أولويتها وتوفير الإمكانيات لضمان نجاحها

دراسة العلامة وليد (2022) بعنوان : التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسئولى خدمة العملاء : دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير التحول الرقمي بأبعاده (بناء إستراتيجية التحول الرقمي ونشر ثقافة التحول الرقمي والمتطلبات البشرية والتقنية والإجرائية) على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية بأبعادها (تخفيض الكلفة ، السرعة في أداء الخدمة ، الجودة ، المرونة) ، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على افراد عينة الدراسة والبالغ عددهم ١٥٠ مفردة ، لغايات التحليل تم الاعتماد على برنامج (SPSS) وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية بالمنظمات موضع الدراسة واوصت الدراسة بضرورة الإستعانة بالعناصر البشرية ذات المهارة العالية والمدرّب على التقنيات الحديثة ، وضرورة إعطاء الإهتمام الكافي واستخدام البنية التحتية وباستخدام التحول الرقمي في تحقيق جودة أفضل وأكثر سرعة وأقل تكلفة في تقديم الخدمات المصرفية للعملاء .

2.3.2 الدراسات باللغة الانجليزية

دراسة (Chu The Tiep ,2025) بعنوان " The Impact of Digital Transformation on the Competitive Advantage of Small and Medium-sized Enterprises: A Perspective from Senior Managers

اثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة: وجهة نظر من كبار المديرين

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة في فيتنام ، بناءً على وجهات نظر كبار المديرين وتجاربهم المعيشية باعتماد منهجية بحث نوعي مع استراتيجية دراسة حالة متعددة، جُمعت البيانات من خلال 16 مقابلة معمقة شبه منظمة مع القادة، وحُللت موضوعيًا. تشير النتائج إلى أن التحول الرقمي ليس مجرد أداة لتحسين التكلفة، بل أصبح رافعة استراتيجية تُعيد تعريف الميزة التنافسية، مُنتقلًا من المنافسة القائمة على السعر إلى المنافسة القائمة على السرعة وتجربة العملاء والمرونة

دراسة (Rabab Sobhy , Mona Kadry , 2025) بعنوان " The impact of Digital Transformation Maturity on Corporate's Competitive Advantage: The Case of the Private Egyptian Transportation Sector

تأثير نضج التحول الرقمي على الميزة التنافسية للشركات: دراسة حالة قطاع النقل الخاص المصري

تناول هذا البحث دراسة تأثير نضج التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، والتكنولوجيا الرقمية والبنية التحتية الرقمية والثقافة والقيادة)، على الميزة التنافسية للشركات بأبعادها (كفاءة الابتكار، التكاليف، وولاء العملاء) ، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، تم استخدام 324 استجابة في التحليل وقد تم تحليل البيانات من خلال برنامج Smart PLS و SPSS ، كشف النتائج وجود تأثيرات إيجابية ذات دلالة إحصائية لنضج التحول الرقمي على الميزة التنافسية، وتوصي دراسة شركات النقل الخاصة في مصر بتبني ممارسات رقمية قوية لتعزيز قدراتها التنافسية، لا سيما من خلال الابتكار والكفاءة التشغيلية، مع العمل بالتوازي على تعزيز جودة الخدمات لتقوية علاقاتها مع العملاء .

دراسة (Ho Dinh Phi et al, 2024) بعنوان : The Impact of Digital Transformation on the Competitive Advantage of Businesses: Case Study of Businesses Providing Logistic Services in HCMC, Vietnam

اثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية للشركات: دراسة حالة للشركات التي تقدم خدمات لوجستية في مدينة هو تشي منه، فيتنام

هدفت هذه الدراسة إلى فحص اثر التحول الرقمي بأبعاده (تكنولوجيا المعلومات ، قيادة التحول الرقمي ، المرونة التنظيمية ، الضغط التنافسي ، سياسة الدعم الحكومي) على الميزة التنافسية للشركات التي تقدم خدمات لوجستية في مدينة فيتنام ، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، تم تحليل البيانات عبر استبانة وزعت على عينة قوامها ٣٨٠ مفردة ، توصلت الدراسة إلى وجود اثر ايجابي للتحول الرقمي على الميزة التنافسية للشركات التي تقدم خدمات لوجستية في مدينة فيتنام

دراسة (Hasan Hadi ,2023) بعنوان " Digital Transformation Technology and Its Impact on Achieving Sustainable Competitive Advantage for Banks: An Exploratory Study

تكنولوجيا التحول الرقمي وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك: دراسة استكشافية تسعى هذه الورقة إلى دراسة تكنولوجيا التحول الرقمي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في العراق في القطاع المصرفي ، تم استخدام الاستدلال الاستنتاجي في دراسة الجانب النظري، بينما تم تمثيل الاستدلال الاستقرائي من خلال نموذج استبيان لتحسين دراسة الحالة لعينة من موظفي البنوك في العراق. وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج، أهمها استخدام تقنيات التحول الرقمي في الخدمات المصرفية زادت بنوك عينة البحث الإنتاجية وشجعت الموظفين و الإدارة على تولي مهام جديدة من شأنها تحسين الأداء وبناء الكفاءة

2.4 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بتركيزها المباشر على المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، وهو قطاع لم يلقَ الاهتمام الكافي في الدراسات السابقة، مما يجعل من الممكن تقديم تقييم شامل لتأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية في سياق محلي محدد. وتكمن الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة لسدها في غياب دراسات تناولت هذا التأثير بشكل مفصل، مع تحليل الأبعاد الأكثر تأثيراً والتحديات العملية المرتبطة بتطبيق التحول الرقمي في بيئة صحية محلية. كما تهدف الدراسة إلى معالجة هذا النقص من خلال تقديم نتائج وتوصيات عملية قابلة للتطبيق، مما يساهم في تعزيز الأداء التنافسي للمستشفيات وتحقيق قيمة مضافة ملموسة في قطاع حيوي لم يُدرس بشكل كافٍ سابقاً.

الفصل الثالث : منهجية البحث

3.1 تمهيد

يقدم هذا الفصل معلومات شاملة عن المنهجية المستخدمة في هذه الدراسة وإجراءاتها، والمصممة للتطبيق على مجتمع الدراسة حيث يوضح نوع الدراسة وطبيعتها، ويعرف بمجتمعها ومعايير اختيار عينتها، كما يعرض أدوات جمع البيانات، واختبارات التحقق من مصداقيتها وموثوقيتها، والطرق الإحصائية التي تم استخدامها في عمليات المعالجة والتحليل للبيانات، وفحص الفرضيات.

3.2 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل اثر التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية لدى قطاع المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية. ويعتبر هذا المنهج مناسباً لطبيعة الدراسة نظراً لقدرته على تقديم وصف شامل ودقيق للظواهر، والمتغيرات المدروسة، وفهم العلاقة بينها، حيث يعتمد المنهج الوصفي بشكل أساسي على جمع بيانات من خلال استبانة صممت لاستقصاء الآراء حول اثر التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية لدى قطاع المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، فيما تمثل المنهج التحليلي في فحص وتحليل العلاقات بين المتغيرات الدراسة وقيلس مدى التأثير بيها.

3.3 نوع الدراسة وطبيعتها

تُصنّف هذه الدراسة على أنها دراسة ميدانية، حيث تركز على قطاع المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، وهي دراسة تفسيرية تهدف إلى الكشف عن العلاقات السببية بين المتغيرات وأبعادها. كما تُعد الدراسة استنتاجية بطبيعتها لاعتمادها على الدراسات السابقة والأدبيات العلمية ذات الصلة. أما من ناحية الضبط والتخطيط، فنُصنّف الدراسة على أنها غير مخططة، إذ أُجريت في البيئة الطبيعية للشركة دون أي تدخلات أو تأثيرات خارجية. (النجار وآخرون، 2020).

3.4 مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في قطاع المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، ونظرًا لعدم توافر إطار كامل لمجتمع الدراسة، تم تحديد حجم العينة بناءً على جداول كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970)، حيث بلغ حجم العينة (384) موظفًا، وذلك بافتراض أن حجم مجتمع الدراسة يزيد عن (8000) مفردة، وبمعامل ثقة (95%) ونسبة خطأ مقدارها $(\pm 5\%)$. د

3.5 عينة الدراسة

تألفت العينة من 384 موظفًا وإداريًا يعملون في قطاع المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، وهي عينة عشوائية بسيطة حيث تم توزيع الاستبانات إلكترونياً على أفراد العينة من خلال Google form، وتم استرداد (206) استبانة، مما يمثل نسبة استجابة بلغت (79.2) %. جميع الاستبانات المستردة كانت صالحة للتحليل الإحصائي، بينما لم يتم الرد على الاستبانات المتبقية.

3.6 مصادر جمع البيانات

اعتمد الباحث على مصدرين لجمع المعلومات وهما كمايلي:

1. المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيانات، التي تم تطويرها وإعدادها بناءً على

مشورة المؤلفين والباحثين المتخصصين في موضوع البحث. تناولت الاستبيانات جميع متغيرات

الدراسة.

2. المصادر الثانوية: تم استخدام المراجع الأجنبية والعربية، ومصادر البيانات الثانوية من الكتب

والمقالات والتقارير والمجلات والدراسات السابقة ذات الصلة، بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية،

لتحديد الإطار النظري للدراسة.

3.7 أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، ومكوناتها أربعة أقسام رئيسية. ولتقييم

مدى موافقة أفراد العينة على عناصر الاستبانة، استُخدم مقياس ليكرت الخماسي، والذي يوزع الدرجات

وفق قيم محددة لكل خيار.: "موافق بشدة" (5)، "موافق" (4)، "محايد" (3)، "غير موافق" (2)، و"غير

موافق بشدة" (1)، كما هو موضح في الجدول (1).

جدول (1) مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرمز	5	4	3	2	1

تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) بناءً على مقاييس تم اختبارها في دراسات سابقة، مع الجمع بين الاستعارة الكلية والجزئية لفقرات القياس، وتكييف وتعديل بعض الفقرات، بالإضافة إلى الحذف والإضافة لتناسب بيئة مجتمع الدراسة. تمثلت الأداة في صيغتها النهائية في ثلاثة أقسام من الأسئلة، كما هو موضح في الملحق (1).

- القسم الأول: يتضمن المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، ويشمل فقرتين تتعلق بـ: (المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة).
- القسم الثاني: يتناول الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل للدراسة (التحول الرقمي)، والذي يتكون من ثلاثة أبعاد
- القسم الثالث: يتضمن الفقرات التي تقيس المتغير التابع للدراسة (الميزة التنافسية)

كما قامت الباحثة بتحديد طول الفترات بما يتناسب مع مستوى الإجابات بناءً على المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد الفئات}}$$

ولكي تتناسب طول الفترة مع مستوى الإجابات تم احتسابها على النحو التالي:

$$= 1.33 \frac{5-1}{3}$$

جدول رقم(2) المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة وتحديد الأهمية النسبية

المعيار	درجة الموافقة
إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين(1-2.33).	مستوى "منخفض"
إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.34-3.66).	مستوى "متوسط"
إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين(3.67-5).	مستوى "مرتفع"

3.8 صدق أداة الدراسة

يشير صدق أداة الدراسة إلى مدى دقة وموثوقية المعلومات التي تم جمعها من خلال الاستبيان، وكذلك إلى مدى فعالية الأسئلة المستخدمة في قياس ما تهدف الدراسة إلى قياسه بدقة. ويدل هذا الصدق على خلو أداة القياس من الأخطاء، سواء كانت عشوائية أو منتظمة، مما يضمن أن إجابات المشاركين تعكس الواقع بشكل دقيق. وتوجد عدة أساليب يمكن استخدامها لتقييم صدق الاستبيان

ومن أجل تقييم صحة الفقرات والتأكد من صدقها ووضوحها وسلامتها نصاً ومضموناً، قام الباحث بعرض الاستبيان على محكمين من أهل المعرفة والمتخصصين الذين يعملون كأعضاء هيئة تدريس في الجامعات السعودية وقد تم أخذ ملاحظات ومقترحات المحكمين بعين الاعتبار.

3.9 ثبات أداة الدراسة

ويقصد به مقدار التباين أو التقارب بين درجات الأفراد إذا أعيد تطبيقه على نفس الأفراد وتحت ظروف مماثلة، ويسمى معامل الموثوقية معامل الاستقرار، ويشير إلى ثبات الاستجابات مع مرور الوقت ويقاس بمعامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وتكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت أكبر

من (70) (Sekaran & Bougie, 2016). وللتأكد من ثبات الأداة تم حساب كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (3).

جدول رقم (3) نتائج تحليل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال معامل كرونباخ ألفا

المتغيرات	البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
التحول الرقمي	البنية التحتية الرقمية	5	0.897
	الاستراتيجية الرقمية	5	0.891
	الموارد البشرية الرقمية	5	0.872
التحول الرقمي ككل			0.929
الميزة التنافسية			0.930

يوضح الجدول رقم (3_3) أن قيم معاملات الثبات لأبعاد مقياس التحول الرقمي تراوحت (0.872-0.897)، وبلغت قيمته المقياس التحول الرقمي ككل (0.929)، وبلغت قيمة المقياس الميزة التنافسية ككل (0.930) وهي قيم مرتفعة ومقبولة وكافية لإجراء الدراسة.

3.10 المعالجات الإحصائية المستخدمة

الغرض من الإجابة على أسئلة هذه الدراسة واختبار فرضياتها هو الوصول إلى تحقيق أهداف هذه الدراسة وغاياتها، فقد قام الباحث باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة والمتوفرة عبر الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (حزمة SPSS25 للعلوم الاجتماعية)، ومن أهمها الإحصاء الوصفي والتحليلي المستخدم فيما يلي:

- الأوساط الحسابية تستهدف المتوسط وأفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة.
- الانحراف المعياري يستهدف كيفية تشتت البيانات عن وسطها الحسابي.
- النسبة المئوية والتكرارات التي تحدد توزيع الأفراد على عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية.
- اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات أفراد عينة الدراسة Test S-K.
- استخدام اختبار كرونباخ ألفا لقياس الخاص بفحص الصدق والثبات.
- اختبارات Multicollinearity الخاصة بالتداخل الخطي والتي تحتوي على اختبارين مهمين هما تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance).
- تحليل Simple Regression الانحدار البسيط.
- الانحدار المتعدد Multiple Regression analysis
- معادله طول الفئة للتعرف على مستوى أهميه كل فقره من فقرات الاستبانة، والذي تم احتسابه وفقاً

للمعادلة التالية

مدى التطبيق = (القصور العلامة_ الدنيا العلامة) / 3

$$\text{مدى التطبيق} = 3 / (1 - 5) = 1.33$$

وبناء على ذلك يكون القرار للأهمية على النحو التالي :

- الأهمية المنخفضة من 1 ل أقل من 2.34
- الأهمية المتوسطة من 2.34 . أقل من 3.67
- الأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر

الفصل الرابع : عرض النتائج

من خلال هذا الفصل تم عرض لنتائج الدراسة التي تهدف إلى معرفة اثر التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية لدى قطاع المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، وفيما يلي عرض لتلك النتائج وفقاً لفرضيات الدراسة:

4.1 خصائص عينة الدراسة

تناولت الدراسة بعض من المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من حيث " المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة "، واستناداً على ذلك تم وصف عينة الدراسة كالآتي:

الجدول (1) وصف عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية لأفراد الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
	طبيب	30	14.6
المسمى	ممرض	23	11.2
الوظيفي	موظف	21	10.2
	اخرى	132	64.1
	أقل من 5 سنوات	88	42.7
عدد سنوات	من 5- أقل من 10 سنوات	52	25.2
الخبرة	من 10-أقل من 15 سنة	34	16.5
	15 سنة فأقل	32	15.5
المجموع		206	100.0

يتبين لنا من الجدول السابق ما يلي:

بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي فقد بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المسمى

الوظيفي (64.1%) للمسمى (أخرى)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (10.2%) للمسمى (موظف).

بالأخير بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، فقد بلغت أعلى نسبة مئوية (42.7%) لسنوات الخبرة (أقل من 5

سنوات)، بينما بلغت أقل نسبة مئوية (15.5%) لسنوات الخبرة (15 سنة فأكثر).

4.2 وصف متغيرات الدراسة

أولاً: المتغير المستقل (التحول الرقمي).

في البداية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة على أبعاد مقياس الذكاء الاصطناعي ، كما تم حساب المتوسطات الحسابية لفقرات تلك الأبعاد ، الجداول التالية توضح ذلك:

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات إجابات أفراد العينة على كل بُعد من أبعاد الذكاء الاصطناعي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم البُعد	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	البنية التحتية الرقمية	4.068	.452	مرتفعة
2	الاستراتيجية الرقمية	4.003	.517	مرتفعة
3	الموارد البشرية الرقمية	3.983	.493	مرتفعة
مقياس التحول الرقمي ككل		4.018	.419	مرتفعة

يتبين لنا من خلال الجدول (2) أن مستوى التحول الرقمي من وجهة نظر أفراد العينة جاء بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.018)، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد البنية التحتية الرقمية (4.068) وبدرجة موافقة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد الاستراتيجية الرقمية (4.003) وبدرجة موافقة مرتفعة، بينما بلغ المتوسط الحسابي لبعد الموارد البشرية الرقمية (3.983) وبدرجة موافقة مرتفعة.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة على فقرات أبعاد متغير التحول الرقمي، في الجداول التالية :

أولاً: بعد البنية التحتية الرقمية

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة على فقرات البنية التحتية الرقمية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الفقرة	المتوسط	الانحرا	درجة	الرتبة
	الحسابي	ف	الموافقة	
		المعيار	ة	
		ي		
يملك المستشفى نظم حماية وأمان معلومات قوية لحماية البيانات	4.141	628.	مرتفعة	1
والمعاملات الرقمية.				
الاستثمار في البنية التحتية الرقمية يساهم في تحسين جودة الخدمات	4.102	628.	مرتفعة	2
المقدمة				
يراقب المستشفى ويطور البنية التحتية الرقمية بشكل مستمر لمواكبة	4.073	732.	مرتفعة	3
التطورات التكنولوجية				
الأجهزة والمعدات الإلكترونية في المستشفى حديثة وتعمل بكفاءة عالية.	4.034	694.	مرتفعة	4
	4.068	.	مرتفعة	

يتضح من خلال الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة على فقرات بعد "البنية التحتية الرقمية" تراوحت بين (4.034-4.141) بدرجة موافقة مرتفعة، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (1) والتي تنص على " يمتلك المستشفى نظم حماية وأمان معلومات قوية لحماية البيانات والمعاملات الرقمية." ، ، بينما بلغ أدناها للفقرة رقم (2) والتي تنص على " الأجهزة والمعدات الإلكترونية في المستشفى حديثة وتعمل بكفاءة عالية"، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (4.034) وبدرجة موافقة مرتفعة.

ثانياً: بعد الاستراتيجية الرقمية

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة على فقرات الاستراتيجية الرقمية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المتوسط	الانحراف	درجة	الترتبة
	الحسابي	ف	الموافقة	
		المعيار	ة	
		ي		
المستشفى يسعى باستمرار إلى تطوير خدماته لتحسين تجربة المرضى.	4.034	0.735	مرتفعة	1
يتوفر لدى المستشفى جهة مسؤولة لمواكبة التطور التكنولوجي	4.024	0.768	مرتفعة	2
تعمل المستشفى على مواكبة التطور التكنولوجي في خدماتها	4.019	0.771	مرتفعة	3
يوجد لدى المستشفى خطة لتطوير جميع نشاطاتها الداخلية.	3.995	0.749	مرتفعة	4

يتضح من خلال الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة على فقرات بعد " الاستراتيجية الرقمية" تراوحت بين (3.995-4.034) بدرجة موافقة مرتفعة، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (4) والتي تنص على " المستشفى يسعى باستمرار إلى تطوير خدماته لتحسين تجربة المرضى." ، بينما بلغ أدناها للفقرة رقم (4) والتي تنص على " يوجد لدى المستشفى خطة لتطوير جميع نشاطاتها الداخلية"، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (4.003) وبدرجة موافقة مرتفعة.

ثالثاً: بعد الموارد البشرية الرقمية

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة على فقرات الموارد البشرية الرقمية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	المتوسط	الانحراف	درجة	الرتبة
	المتوسط الحسابي	ف	الموافقة	
		المعيار	ة	
		ي		

يمتلك العاملون في المستشفى مؤهلات علمية تمكنهم من التعامل مع أي 4.034 715. مرتفعة
1 تحول رقمي .

تولى الإدارة العليا في المستشفى أهمية تدريب الموظفين وتنمية قدراتهم 4.005 702. مرتفعة
2 في مجال التحول الرقمي

يخصص المستشفى نظام حوافز فعال للمتميزين يشجع العاملين على 3.976 742. مرتفعة
3

سرعة التحول لتطبيق الإدارة بالوسائل الالكترونية

يوفر المستشفى برامج تدريبية لجميع الموظفين لتعلم مهارات التعامل مع 3.956 701.

مرتفعة 4

التقنيات الحديثة والتحول الرقمي.

3.983 . مرتفعة

يتضح من خلال الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة على فقرات بعد " الموارد البشرية الرقمية" تراوحت بين (3.956-4.034) بدرجة موافقة مرتفعة، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (1) والتي تنص على " يمتلك العاملون في المستشفى مؤهلات علمية تمكنهم من التعامل مع أي تحول رقمي" ، بينما بلغ أدناها للفقرة رقم (4) والتي تنص على " يوفر المستشفى برامج تدريبية لجميع الموظفين لتعلم مهارات التعامل مع التقنيات الحديثة والتحول الرقمي"، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.983) وبدرجة موافقة مرتفعة.

ثانياً: المتغير التابع (الميزة التنافسية).

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة على فقرات الميزة

التنافسية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الفقرة	المتوسط	الانحرا	درجة	الرتبة
	الحسابي	ف	الموافقة	
		المعيار	ة	
		ي		
يسعى المستشفى إلى تقديم تسهيلات للمرضى في سداد الرسوم	4.063	602.	مرتفعة	1
والإجراءات الطبية بطريقة ميسرة وبتكاليف معقولة				
يوجد سعي جاد من قبل الإدارة لتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن	4.060	746.	مرتفعة	2
يتميز المستشفى بتقديم خدمات عالية الجودة عن تلك التي يقدمها	4.030	691.	مرتفعة	3
المستشفيات المنافسة.				
تتمتع المستشفى بتوافر قدرات إدارية أفضل من المتاحة لدى المستشفيات	4.029	705.	مرتفعة	4
المنافسة.				
	4.036	.	مرتفعة	

يتضح من خلال الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة على فقرات " الميزة

التنافسية" تراوحت بين (4.063-4.29) بدرجة موافقة مرتفعة، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (1) والتي

تنص على " يسعى المستشفى إلى تقديم تسهيلات للمرضى في سداد الرسوم والإجراءات الطبية بطريقة ميسرة وبتكاليف معقولة" ، بينما بلغ أدناها للفقرة رقم (4) والتي تنص على " تتمتع المستشفى بتوافر قدرات إدارية أفضل من المتاحة لدى المستشفيات المنافسة"، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (4.036) وبدرجة موافقة مرتفعة

4.3 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

وقبل إجراء اختبار الفرضيات، قام الباحثان بالتحقق من ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة، من خلال التأكد من صلاحية بيانات الدراسة وملاءمتها لإجراء الاختبارات المعلمية، وذلك عن طريق إجراء اختبار التوزيع الطبيعي، واختبار الارتباط الخطي المتعدد.

أولاً- اختبار التوزيع الطبيعي

لجأ الباحثان إلى اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للتأكد من أن البيانات المستخدمة في التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات تتسم بالتوزيع الطبيعي.

جدول (7): التوزيع الطبيعي بتطبيق اختبار Kolmogorov-Smirnov

البعد	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة *
البنية التحتية الرقمية	.946	.108
الاستراتيجية الرقمية	.956	.127
الموارد البشرية الرقمية	.927	.185

* ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

يوضح الجدول (7) أن بيانات الدراسة الحالية تتبع التوزيع الطبيعي، حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم المتغيرات وقيم التوزيع الطبيعي عند مستوى الثقة المحدد. ($\alpha \leq 0.05$).

ثانياً- اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

تُعد مشكلة التعدد الخطي للارتباط من المشكلات التي تصيب المتغيرات المستقلة، حيث تنشأ عند وجود ارتباط قوي جداً بين متغيرين مستقلين، مما قد يؤثر سلباً على دقة القياسات من خلال تضخيم قيمة معامل التحديد مقارنة بالقيمة الفعلية. ويمكن الكشف عن هذه المشكلة عبر حساب معامل ارتباط بيرسون، وفيما يلي عرض لنتائج اختبار التعدد الخطي للارتباط بين أبعاد المتغير المستقل باستخدام هذا المعامل.

جدول (8): نتائج اختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد التحول الرقمي باستخدام معامل الارتباط بيرسون

المتغير	النظم الخبيرة	ربورتات الدردشة	تعلم الآلة
البنية التحتية الرقمية		**0.603	**0.637
الاستراتيجية الرقمية			**0.582
الموارد البشرية			
الرقمية			

** ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط بين أبعاد متغير التحول الرقمي (0.637) بين البعدين "البنية التحتية الرقمية" و"الاستراتيجية الرقمية"، بينما كانت قيم معامل ارتباط بيرسون لبقية الأبعاد أقل من ذلك. وتشير

هذه النتائج إلى غياب ظاهرة التعدد الخطي للارتباط العالي بين أبعاد المتغير المستقل، وبالتالي يمكن اعتبار بيانات العينة خالية من مشكلة التعدد الخطي للارتباط العالي.

الفرضية الرئيسة H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، الموارد البشرية الرقمية) على الميزة التنافسية لدى قطاع المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية وذلك عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

للتأكد من صحة الفرضية الرئيسية تم تطبيق اختبار (Multiple linear regression) على الميزة التنافسية تبعاً لأبعاد التحويل الرقمي (البنية التحتية الرقمية ، الاستراتيجية الرقمية، الموارد البشرية الرقمية)، الجداول التالية توضح ذلك:

إختبار الارتباط الخطي (Multicollinearity): تم التأكد من عدم وجود ارتباط قوي بين أبعاد المتغير المستقل لضمان استقلالية المتغيرات ضمن النموذج. وقد تم التحقق من ذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بحيث يجب ألا تتجاوز قيمة المؤشرات المعيارية الحد المسموح به، ويجب أن تكون جميع المتغيرات مستقلة بما يكفي لتجنب مشكلة التعدد الخطي، مع العلم أن لا بد عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح به لا بد أن يكون أكبر من (0.05)، جدول (9) يوضح ذلك:

الجدول (9) نتائج إختباري: معامل تضخم التباين ومعامل التباين المسموح به للمتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح	معامل تضخم التباين
	Tolerance	VIF
البنية التحتية الرقمية	.513	1.949
الاستراتيجية الرقمية	.571	1.752
الموارد البشرية الرقمية	.533	1.876

يلاحظ من الجدول (9) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة أقل من (10)، بينما أن قيمة اختبار معامل التباين المسموح به (Tolerance) لجميع المتغيرات المستقلة أكبر من (0.05) وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وهذا يعزز إمكانية استخدامها في النموذج.

جدول (10) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد على الميزة التنافسية تبعاً لأبعاد التحول الرقمي

معامل الانحدار					Sig		R2	R
Sig t*	T	الخطأ المعياري	β	البيان	F*	F	معامل	معامل
					مستوى الدلالة	المحسوبة	التحديد	الارتباط
*.002	3.152	.058	.205	البنية التحتية الرقمية	0.000	85.57	0.553	0748

الاستراتيجية الرقمية	0.146	0.048	2.369	*.019
الموارد البشرية الرقمية	0.496	0.052	7.750	*.000

* ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (10) إلى وجود أثر لأبعاد التحول الرقمي المتمثلة بـ (البنية التحتية الرقمية ، الاستراتيجية الرقمية ، الموارد البشرية الرقمية) ذو دلالة إحصائية ، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (85.57) وبـ دلالة احصائية أقل من ($\alpha \leq 0.05$) ، وقد بلغ معامل الارتباط (0.748) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى ذلك فإن قيمة معامل التحديد كانت (0.553) مما يدل على أن نسبة التباين في تأثير أبعاد التحول الرقمي المتمثلة بـ (البنية التحتية الرقمية ، الاستراتيجية الرقمية ، الموارد البشرية الرقمية) قد بلغت (55.3%) ، مع بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة ، ومن خلال الدلالة الاحصائية لوجود أثر للمتغيرات المستقلة (البنية التحتية الرقمية ، الاستراتيجية الرقمية ، الموارد البشرية الرقمية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) ، كما كانت قيم معامل الانحدار قيمة طردية ، ومما يدل على وجود أثر ايجابي لأبعاد التحول الرقمي المتمثلة بـ (البنية التحتية الرقمية ، الاستراتيجية الرقمية ، الموارد البشرية الرقمية) على الميزة التنافسية وبالتالي رفض الفرضية الرئيسية التي تنص " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي المتمثلة بـ (البنية التحتية الرقمية ، الاستراتيجية الرقمية ، الموارد البشرية الرقمية) على الميزة التنافسية وذلك عند مستوى دلالة معنويه ($\alpha \leq 0.05$)".

الفرضية الفرعية الأولى H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية على الميزة التنافسية لدى قطاع المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية ، وذلك عند مستوى دلالة معنويه ($\alpha \leq 0.05$).

للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الأولى تم تطبيق اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple linear regression) على الميزة التنافسية تبعاً لأبعاد البنية التحتية الرقمية على الميزة التنافسية لدى قطاع المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (11) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد على الميزة التنافسية تبعاً للبنية التحتية الرقمية

معامل الانحدار					Sig		R2	R
Sig t*	T	الخطأ المعياري	β	البيان	F*	F	معامل	معامل
					مستوى الدلالة	المحسوبة	التحديد	الارتباط
*.027	3.292	.074	.292	البنية التحتية الرقمية	0.000	58.35	0.456	0.681

*نو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

نستج من الجدول(11) إلى وجود أثر البنية التحتية الرقمية على الميزة التنافسية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (58.35) وبدلالة احصائية أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، وقد بلغ معامل الارتباط (0.681) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين البنية التحتية الرقمية و الميزة التنافسية، بالإضافة إلى ذلك فإن قيمة معامل التحديد كانت (0.456) مما يدل على أن نسبة التباين في تأثير البنية التحتية الرقمية و الميزة التنافسية قد بلغت (45.6%) ، ما يدل على وجود أثر ايجابي للبنية التحتية الرقمية و الميزة التنافسية وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية على الميزة التنافسية لدى قطاع المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، وذلك عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

الفرضيه الفرعيه الثانيه H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية الرقمية على الميزة التنافسية لدى قطاع المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، وذلك عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الثانية تم تطبيق اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple linear regression) على الميزة التنافسية تبعاً للاستراتيجية الرقمية، الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (15) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد على الميزة التنافسية تبعاً للبنية التحتية الرقمية

معامل الانحدار					Sig			
Sig t*	T	الخطأ المعياري	β	البيان	F*	F	R2	R
					مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط
*.002	3.206	.080	.241	الاستراتيجية الرقمية	0.000	47.357	0.404	0.643

* ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$

نستنتج من الجدول (12) إلى وجود أثر للاستراتيجية الرقمية على الميزة التنافسية ذو دلالة إحصائية ، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (47.357) وبدلالة احصائية أقل من $(\alpha \leq 0.05)$ ، وقد بلغ معامل الارتباط (0.643) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين الاستراتيجية الرقمية و الميزة التنافسية، بالإضافة إلى ذلك فإن قيمة معامل التحديد كانت (0.404) مما يدل على أن نسبة التباين في تأثير الاستراتيجية الرقمية على الميزة التنافسية على قد بلغت (40.4%) ، مما يدل على وجود أثر ايجابي للاستراتيجية الرقمية على الميزة التنافسية لدى قطاع المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية

وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية الرقمية على الميزة التنافسية لدى قطاع المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، وذلك عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

الفرضية الفرعية الثالثة H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الرقمية على الميزة التنافسية لدى قطاع المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الثالثة تم تطبيق اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple linear regression) على الميزة التنافسية تبعاً للموارد البشرية الرقمية، الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (13) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد على الميزة التنافسية تبعاً للموارد البشرية الرقمية

معامل الانحدار					Sig F*	F	R ²	R
البيان	β	الخطأ المعياري	T	Sig t*	مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط
الموارد البشرية الرقمية	.175	.093	2.162	.032*	*0.000	31.77	0.311	0.566

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

نستنتج من الجدول (13) إلى وجود أثر لإدارة الموارد البشرية الرقمية على الميزة التنافسية لدى قطاع المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية ذو دلالة إحصائية ، حيث كانت قيمة F

المحسوبة هي (31.77) وبدلالة احصائية أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، وقد بلغ معامل الارتباط (0.566) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين الموارد البشرية الرقمية و الميزة التنافسية، بالإضافة إلى ذلك فإن قيمة معامل التحديد كانت (0.311) مما يدل على أن نسبة التباين في تأثير الموارد البشرية الرقمية قد بلغت (31.3%) ، مع بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة، ومن خلال الدلالة الاحصائية لوجود أثر الموارد البشرية الرقمية على الميزة التنافسية، كما كانت قيم معامل الانحدار قيمة طردية، ومما يدل على وجود أثر ايجابي لإدارة الموارد البشرية الرقمية على الميزة التنافسية لدى قطاع المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الرقمية على الميزة التنافسية لدى قطاع المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، وذلك عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

الفصل الخامس : النتائج والاستنتاجات والتوصيات

1.5 النتائج والاستنتاجات

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبنية التحتية الرقمية على الميزة التنافسية لدى قطاع المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية . وتشير هذه النتيجة إلى أن البنية التحتية الرقمية تمثل أساساً مهماً في الهيكل الرقمي للمستشفى، إذ توفر الإمكانيات التقنية اللازمة لتنفيذ العمليات الرقمية بكفاءة، مما يجعلها عنصراً جوهرياً في دعم الميزة التنافسية من خلال تمكين المؤسسة من الاعتماد على أنظمة وتقنيات متكاملة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستراتيجية الرقمية على الميزة التنافسية لدى قطاع المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية. وتشير هذه النتيجة إلى أن الاستراتيجية الرقمية تمثل عنصراً محورياً في توجيه استخدام التكنولوجيا داخل المستشفى، حيث تحدد الأهداف والخطط والسياسات الرقمية، مما يجعلها أداة مركزية لترتيب الموارد الرقمية بشكل يساهم في تعزيز الميزة التنافسية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الرقمية على الميزة التنافسية لدى قطاع المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية . وتشير هذه النتيجة إلى أن إدارة الموارد البشرية الرقمية تلعب دوراً مهماً في تطوير قدرات الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية بفعالية، مما يعزز استغلال الموارد البشرية والتقنية معاً، ويجعلها عنصراً أساسياً في تحقيق الميزة التنافسية داخل المستشفى.

2.5 التوصيات

- تعزيز ثقافة الابتكار والتحسين المستمر داخل المستشفى لتشجيع الاقتراحات والحلول الرقمية المبتكرة التي ترتقي بالعمليات والخدمات وتعزز الميزة التنافسية.
- تعزيز دمج التحول الرقمي في تقييم الأداء لضمان أن استخدام التكنولوجيا يسهم فعليًا في تحسين جودة الخدمات وتجربة المرضى.
- تعزيز قدرات الموارد البشرية الرقمية عبر برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الموظفين في استخدام الأنظمة الرقمية والاستفادة المثلى من الموارد التقنية والبشرية.
- تعزيز وضع استراتيجية رقمية واضحة تحدد الأهداف والخطط والسياسات الرقمية لتوجيه الموارد بشكل فعال وتعزيز الأداء التنافسي.
- تعزيز البنية التحتية الرقمية من خلال تحديث الأنظمة والأجهزة التقنية لضمان كفاءة العمليات ودعم الميزة التنافسية للمستشفيات.
- صقل الاستراتيجية الرقمية وربطها بأهداف المؤسسة لضمان توجيه التكنولوجيا والموارد الرقمية نحو تحقيق التميز المؤسسي وتعظيم أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية.
- تمكين الموارد البشرية الرقمية وتطوير قدراتها لتصبح قادرة على إدارة واستخدام الأنظمة الرقمية بكفاءة، بما يعزز الاستفادة من الإمكانيات التقنية ويضمن استدامة الميزة التنافسية للمستشفيات.
- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية لاستكشاف أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية في قطاعات صحية مختلفة، وتحليل التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق التقنيات الرقمية بشكل أوسع.

قائمة المراجع

- أبو مني، إلهام يوسف (2023). أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية. جامعة عمان الأهلية.
- أبو سمرة، يونس (2019). أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي: دراسة ميدانية على مصرف الراجحي بالملكة العربية السعودية. مؤتمر إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر 2030، جامعة عين شمس.
- بكار، رجاء عدنان سعيد (2022). أثر التحول الرقمي في الأداء الوظيفي للعاملين في المحاكم النظامية التابعة لوزارة العدل الأردنية في ظل جائحة كورونا. رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.
- خديجة، برقية. دور أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بالجنوب الشرقي للجزائر. مذكرة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2021.
- الحسينة، عواد. دور المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة كوكاكولا لتعبئة القارورات. رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020-2021.
- رجب، عبد الحميد حسنين (2022). المكتبات الأكاديمية ودورها في إدارة رأس المال الفكري. عمان: دار العربي للنشر والتوزيع.
- الركابي، عقيل، والغرباوي، نائر كاظم (2023). دور تكنولوجيا التحول الرقمي في تطوير مهنة المحاسبة. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 19(1)، 218-231.
- سعيد، محمود محمد محمود (2023). أثر التحول الرقمي على الميزة الفرص: حالة دراسية من البنوك الإسلامية في فلسطين. رسالة ماجستير.
- شلبي، محمد صلاح السيد، وإسماعيل، إبراهيم يوسف فرحات (2024). تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على العاملين في شركات الاتصالات في جمهورية مصر العربية. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، 09(02)، 27-49.
- الشمري، ريهام (2021). تصميم بيئة تعلم إلكترونية لتنمية كفايات استخدام التحول الرقمي لدى معلمات وزارة التربية بدولة الكويت. مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، كلية التربية، جامعة دمنهور، 227(1)، 13-250.
- الشريف، محمد جمال (2022). المدخل المعاصر في الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار اليازوري العلمية.
- الصرايرة، عبد الله أحمد (2019). التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء. عمان: دار وائل للنشر.
- العزاوي، خليل صادق (2019). الإستراتيجية الحديثة وإدارة الأعمال. بغداد: دار الحكمة.

عطا الله، كمال القسبي (2024). تأثير التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لإدارة المواهب — تطبيقاً على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، 5(1)، 1075-1130.

عاشوري سندس (٢٠٢٥) تأثير تجربة المريض على الرضا عن الخدمات الصحية - دراسة ميدانية عينة من مرضى قسم الجراحة في المؤسسة الإستشفائية الحكيم عقبي -

عبد النبي، هدى أحمد إبراهيم، والجربوع، نورة عبد العزيز (2025). دور أبعاد التحول الرقمي في التطوير الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في شركة الاتصالات السعودية STC. المجلة الدولية للتنمية، 14(2)، 1-28.

العميري، سارة سعيد مبروك، والمحضر، وفاء عبد العزيز عبد الله (2025). آليات التحول الرقمي لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية: دراسة تحليلية. بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، العدد 38، الجزء 1.

المحمادي، سارة سالم الطويرقي، ونوف وعوف، هبة محمد (2020). دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة خلال جائحة كورونا: دراسة حالة شركة هايبر بنده. مؤتمر دولي، إسطنبول، 109 ديسمبر 2020.

المطرف، عبد الرحمن بن فهد (2020). التحول الرقمي للتعليم الجامعي: وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة العلمية بكلية التربية، جامعة أسيوط، 36(7)، 158-184.

النجار، عبد الرحمن محمد (2021). مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية. بيروت: دار النهضة العربية.

النعيمات، سلسيل ناصر علي (2025). أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية.

نصير، عبد الناصر عبد اللطيف محمد (2021). أثر التحول الرقمي على عدم تماثل المعلومات: دليل من الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودية. مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.

الزوالي، حمزة صالح علي، وعبيد، عادل الهادي البشير (2024). تكنولوجيا التحول الرقمي وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمصارف. مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، 24(24).

الزهراني، سعود عبد الله (2023). التخطيط الاستراتيجي في بيئة الأعمال المعاصرة. الرياض: دار المعرفة.

Chen, D., Wang, L., & Chen, A. (2020). Digitization and Strategic Management Theory Review, Challenges and Prospects. Management World, 36(05), 220-236.

Chu, T. T. (2025). The Impact of Digital Transformation on the Competitive Advantage of Small and Medium-sized Enterprises: A Perspective from Senior Managers. International Journal of Economics and Financial Management (IJEFM), 10(9).

- Du, X., Wang, N., Lu, S., Zhang, A., & Tsai, S.-B. (2024). Sustainable competitive advantage under digital transformation: An eco-strategy perspective. *Chinese Management Studies* (ahead of print). <https://doi.org/10.1108/CMS-01-2024-0077>
- Farida, L., & Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 163. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
- Guo, R., Yin, H., & Lu, P. (2022). Co-opetition Strategy, Ambidextrous Capability and Growth of Digital New Ventures. *Foreign Economics and Management*, 44(103), 118–135.
- Hasan, H. H. K. R. (2023). Digital Transformation Technology and Its Impact on Achieving Sustainable Competitive Advantage for Banks: An Exploratory Study. *Business Excellence and Management*, 13(3), 57–72.
- Ho, D. P., Van Pham, T. H., Thuc Nguyen, D., & Van Nguyen, V. (2024). The Impact of Digital Transformation on the Competitive Advantage of Businesses: Case Study of Logistic Service Providers in HCMC, Vietnam. *International Journal of Management and Economics Invention*, 10(07).
- Kadry, M., & Sobhy, R. (2025). The impact of Digital Transformation Maturity on Corporate Competitive Advantage: The Case of the Private Egyptian Transportation Sector. *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*.
- Rifqi, H., de la Torre Diez, I., Caro Montero, E., & Silva Alvarado, E. (2024). The interplay of lean six sigma, industry 4.0, and dynamic capabilities: Pathways to sustainable competitive advantage in the North African context. *IEEE Access*, 12, 67641–67664. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2024.3400166>
- Subari, I., Putra, A., & Sain, M. (2024). The Effect of Digital Transformation on Organizational Performance: A Meta Analysis. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 15(1), 50–65.
- Tarigan, Z. J. H., Siagian, H., & Jie, F. (2020). The role of top management commitment to enhancing the competitive advantage through ERP integration and purchasing strategy. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 16(1), 53–67.

- Wang, Y., & Zhang, Z. (2022). Traditional Enterprise Digitization, Organizational Resilience and Market Competitiveness: Survey Data of 236 Enterprises. *East China Economic Management*, 36(07), 98–106.
- Wu, F., Chang, X., & Ren, X. (2021). Government-driven innovation fiscal expenditure on science and technology and digital transformation of enterprises. *Fiscal Research*, (01), 102–115.
- Zeng, D., Cai, J., & Ouyang, T. (2021). Digital Transformation Research Integration Framework and Future Prospects. *Foreign Economics and Management*, 43(05), 63–76.
- Zhang, Z. Q. (2020). An Analysis of the Digital Transformation Path of Financial Shared Services. *Accounting Monthly*, (17), 12–18.

الملاحق

الملحق رقم (1)

الاستبانة (أداة الدراسة)

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته تحية طيبة وبعد

يهدف الباحث الى اجراء دراسة بعنوان " أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية لدى المستشفيات الخاصة و الحكومية في المملكة العربية السعودية" ، ونظرا لأهمية راىكم حول موضوع الدراسة نأمل من خلال خبراتكم ومعرفتكم الواسعة تعبئة الاستبانة بالشكل الذي تجدونه ملائما، مع التأكيد على بقاء هذه البيانات محل السرية التامة، وسوف يتم الإستفادة منها لغايات البحث العلمي فقط .

شاكرًا لحسن تعاونكم

القسم الأول : المعلومات الشخصية

المسمى الوظيفي طبيب () ممرض () موظف () أخرى ()

سنوات الخبرة اقل من 5 سنوات () من 5_ اقل من 10 سنوات () 10 سنوات فأكثر () 15

القسم الثاني : المتغير المستقل (التحول الرقمي)

البنية التحتية الرقمية (تم الاستناد في تطوير فقرات بعد البنية التحتية الرقمية على دراسة النعيمات سلسيل, 2025)

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يملك المستشفى نظم حماية وأمان معلومات قوية لحماية البيانات والمعاملات الرقمية					
2	الاستثمار في البنية التحتية الرقمية يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة					
3	يراقب المستشفى ويطور البنية التحتية الرقمية بشكل مستمر لمواكبة التطورات التكنولوجية					
4	الأجهزة والمعدات الإلكترونية في المستشفى حديثة وتعمل بكفاءة عالية.					

الاستراتيجية الرقمية (تم الاستناد في تطوير فقرات بعد الاستراتيجية الرقمية على دراسة عبد النبي, 2025)

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	المستشفى يسعى باستمرار إلى تطوير خدماته لتحسين تجربة المرضى.					
6	يتوفر لدى المستشفى جهة مسؤولة لمواكبة التطور التكنولوجي					
8	تعمل المستشفى على مواكبة التطور التكنولوجي في خدماتها					
8	يوجد لدى المستشفى خطة لتطوير جميع نشاطاتها الداخلية					

الموارد البشرية الرقمية (تم الاستناد في تطوير فقرات بعد الموارد البشرية الرقمية على دراسة سعيد محمود , 2023)

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
9	يملك العاملين في المستشفى مؤهلات علمية تمكنهم من التعامل مع أي تحول رقمي					
10	تولى الإدارة العليا في المستشفى أهمية تدريب الموظفين وتنمية قدراتهم في مجال التحول الرقمي					
11	يوفر المستشفى برامج تدريبية لجميع الموظفين لتعلم مهارات التعامل مع التقنيات الحديثة والتحول الرقمي.					
12	يخصص المستشفى نظام حوافز فعال للمتميزين يشجع العاملين على سرعة التحول لتطبيق الإدارة بالوسائل الالكترونية					

المتغير التابع (الميزة التنافسية) (تم الاستناد في تطوير فقرات متغير الميزة التنافسية على دراسة سعيد محمود ، 2023
و عطالله هبة ، 2024)

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	يسعى المستشفى إلى تقديم تسهيلات للمرضى في سداد الرسوم والإجراءات الطبية بطريقة ميسرة وبتكاليف معقولة					
14	يوجد سعي جاد من قبل الإدارة لتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن					
15	يتميز المستشفى بتقديم خدمات عالية الجودة عن تلك التي يقدمها المستشفيات المنافسة.					
16	تتمتع المستشفى بتوافر قدرات إدارية أفضل من المتاحة لدى المستشفيات المنافسة.					