

مذكرة تخرج مقدمة لنيل
شهادة ماجستير في ريادة الأعمال

**Digital entrepreneurship strategies and
their relationship to competitive
advantage in the State of Qatar**

An applied study of Ooredoo telecom company

**استراتيجيات ريادة الأعمال الرقمية و علاقتها
بالميزة التنافسية فى دولة قطر**

دراسة تطبيقية لشركة ” أريد ” للاتصالات

إعداد

عائشة جاسم محمد الخنجي
الرقم الجامعي (241000604)

إشراف

الدكتور أحمد راجح

شكر و تقدير

بعد رحلة مكّله بالعمل ، بعد جهد متواصل و اجتهاد دؤوب
بفضل من الله تمكنت من إنجاز هذا البحث ، أحمد الله و أشكره بتوفيقه على إتمام
هذا العمل أتقدم بخالص الامتنان و التقدير إلى الدكتور/ أحمد راجح الذي كان
لاهتمامه و توجيهاته المستمرة الأثر الكبير في الانجاز.
كما أخص أسرتي الكريمة، الذين وقفوا بجانبى بصبرهم و تشجيعهم المستمر،
قدموا لي الدعم النفسى و المعنوي طيلة مسيرة البحث.
ختاماً أتقدم بالشكر لكل من احتضن فكرة البحث و دعمنى فى كل خطوة
وقدم يد العون لى من أستاذة وإداريين فى كلية الريادة و الابتكار

فهرس المحتويات

محتويات البحث :

الصفحة	المحتوى
9	المقدمة
10	مشكلة البحث
10	الأسئلة البحثية
11	أهداف البحث
12	أهمية البحث
12	منهج البحث
13	نموذج البحث
13	حدود البحث
13	أدوات جمع البيانات
14	فرضيات البحث
15	مصطلحات البحث
17	الدراسات السابقة (استراتيجيات ريادة الأعمال)
19	الدراسات السابقة (أبعاد الميزة التنافسية)
20	التعليق على الدراسات السابقة
	الفصل الأول : الإطار النظري لريادة الأعمال الرقمية
22	تمهيد
	المبحث الأول : مدخل لريادة الأعمال
23	مفهوم ريادة الأعمال
23	خصائص ريادة الأعمال
24	أهمية ريادة الأعمال
24	أنواع ريادة الأعمال
25	العوامل المؤثرة على ريادة الأعمال

	المبحث الثاني: مدخل ريادة الأعمال الرقمية
26	مفهوم ريادة الأعمال الرقمية
26	استراتيجيات ريادة الأعمال الرقمية
27	أهمية ريادة الأعمال الرقمية
28	مزايا ريادة الأعمال الرقمية
28	تحديات ريادة الأعمال الرقمية
29	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : الميزة التنافسية و دور ريادة الأعمال في تحقيقها
31	تمهيد
	المبحث الأول : الإطار النظري للميزة التنافسية
32	مفهوم الميزة التنافسية
32	خصائص الميزة التنافسية
33	أهمية الميزة التنافسية
33	أهداف الميزة التنافسية
34	أنواع الميزة التنافسية
34	محددات الميزة التنافسية
37	أبعاد الميزة التنافسية
38	مؤشرات الميزة التنافسية
39	استراتيجيات الميزة التنافسية
	المبحث الثاني: أثر ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية
43	أولاً: دور ريادة الأعمال الرقمية في تخفيض التكلفة
44	ثانياً: دور ريادة الأعمال الرقمية في المرونة
44	ثالثاً: دور ريادة الأعمال الرقمية في دعم الجودة
45	رابعاً: دور ريادة الأعمال الرقمية في الاستجابة، التسليم
47	خلاصة الفصل

	الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لريادة الأعمال الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات أريد
40	تمهيد
	المبحث الأول : ريادة الأعمال في دولة قطر
50	أولاً: مراحل تطور التحول الرقمي في قطر
53	ثانياً: أبرز الشركات الريادية الرقمية في دولة قطر
56	ثالثاً: التحديات الرقمية في دولة قطر
58	رابعاً: متطلبات تطوير ريادة الأعمال الرقمية في دولة قطر
	المبحث الثاني: شركة الاتصالات "أريد"
59	أولاً: لمحة عن شركة أريد
59	ثانياً : رؤية شركة أريد
60	ثالثاً: الخدمات التي تقدمها شركة أريد
	المبحث الثالث: دراسة تحليلية عن شركة الاتصالات "أريد"
61	أولاً : الاستبيان كأداة للتحليل
62	ثانياً: تفسير نتائج الاستبيان
73	ثالثاً : نتائج الفرضيات
81	الاقتراحات والتوصيات
83	الخاتمة
84	قائمة المراجع
89	الملاحق

قائمة الجداول :

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	63
2	صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (معاملات ارتباط بيرسون بين المحاور و الدرجة الكلية للاستبيان)	65
3	رابعاً: ثبات أداة الدراسة (معاملات ألفا كرونباخ)	66
4	استجابات أفراد العينة على استراتيجيات الإبداع الرقمي	67
5	استجابات أفراد العينة على استراتيجيات المخاطرة	68
6	استجابات أفراد العينة على استراتيجيات التفرد	69
7	استجابات أفراد العينة على استراتيجيات الابتكار	70
8	استجابات أفراد العينة على بعد الاستجابة، التسليم	71
9	استجابات أفراد العينة على بعد التكلفة	71
10	استجابات أفراد العينة على بعد المرونة	72
11	استجابات أفراد العينة على بعد الجودة	73
12	العلاقة بين الابداع الرقمي و الجودة	75
13	العلاقة بين الابتكار و التكلفة	76
14	العلاقة بين المخاطرة و المرونة	77

قائمة الأشكال :

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	نموذج البحث بين المتغير المستقل والمتغير التابع	13
2	أسلوب ليكرت الخماسي	14
3	أنواع ريادة الأعمال	24
4	العوامل المؤثرة على ريادة الأعمال	25
5	دورة حياة الميزة التنافسية	34
6	العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية (قوة المساومة)	37
7	الحصة السوقية النسبية، الحصة السوقية الإجمالية	39

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	نموذج لأسئلة الاستبيان	90

قائمة الملاحق :

المقدمة

شهد العالم تطورات متسارعة في مجال تكنولوجيا الرقمية، و أصبحت ريادة الأعمال الرقمية أحد أسس النمو الاقتصادي و التنمية المستدامة، حيث تمثل نهجاً أساسياً يعتمد على استغلال الفرص و الابتكار بهدف تحقيق و خلق بيئة تنافسية فعالة. و مع كثرة اهتمام المجتمع بالمشاريع الريادة أصبحت العديد من المؤسسات تعتمد على التقنيات الرقمية لتطوير نماذج مبتكرة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وفي ظل هذا التحول الرقمي أصبحت استراتيجيات ريادة الأعمال الرقمية ضرورة ملحة للشركات لتعزيز قدرتها التنافسية على المستوى المحلي الدولي.

تعد دولة قطر من الدول التي تولي اهتمام كبير بريادة الأعمال الرقمية لتحقيق رؤيتها الوطنية لعام 2030 و التي تهدف إلى تحقيق تنوع اقتصادي مستدام . حيث أطلقت الحكومة القطرية العديد من المبادرات الداعمة للتحول الرقمي و ريادة الأعمال مثل تحفيز الابتكار و تطوير البنية التحتية و مع ذلك فإن نجاح هذه المبادرات يعتمد بشكل كبير لتبني استراتيجيات فعالة في ريادة الأعمال الرقمية مما يمكنها تحقيق ميزة تنافسية في بيئات متغيرة.

من خلال هذا البحث سيتم تسليط الضوء على العلاقة بين استراتيجيات ريادة الأعمال الرقمية و الميزة التنافسية في دولة قطر حيث تهدف إلى تحليل مدى تأثير التحول الرقمي على الشركات. و استكشاف العوامل التي تساعد لتحقيق ميزة تنافسية . كما يسعى هذا البحث لتقديم توصيات للشركات و رواد الأعمال لتطوير الاستراتيجيات المستخدمة لتعزيز الميزة التنافسية. وبذلك يكتسب هذا البحث أهمية كبيرة لفهم طبيعة العلاقة بين استراتيجيات ريادة الأعمال الرقمية و الميزة التنافسية في قطر، حيث أن نجاح الشركات في هذا المجال يسهم بشكل كبير في تقديم خدمات بفعالية عالية و تكاليف منخفضة لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة.

• مشكلة البحث

رغم وجود دراسات عن ريادة الأعمال الرقمية و استراتيجياتها إلا أن العلاقة المباشرة بين الاستراتيجيات و الميزة التنافسية ع بحاجة إلى المزيد من البحث و التحليل. بناءً على ذلك تتمثل مشكلة هذا البحث على دراسة و تحليل أثر استراتيجيات ريادة الأعمال الرقمية على القدرة التنافسية، من خلال معرفة العوامل التي تعزز هذا التأثير و اختيار الاستراتيجية المناسبة، و ذلك بهدف تقديم نظرة واضحة تساعد رواد الأعمال في تحقيق النمو المستدام.

• أسئلة البحث

يركز هذا البحث على دراسة العلاقة بين استراتيجيات ريادة الأعمال الرقمية و الميزة التنافسية من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

• السؤال الرئيسي للبحث:

ما مدى تأثير استراتيجيات ريادة الأعمال الرقمية على تحقيق الميزة التنافسية في شركة أُريدُ للاتصالات ؟

• الأسئلة الفرعية:

- ما مفهوم استراتيجيات ريادة الأعمال الرقمية؟
- ما هي أبرز استراتيجيات ريادة الأعمال الرقمية المستخدمة؟
- ما مدى وعي رواد الأعمال في قطر بأهمية استخدام استراتيجيات ريادة الأعمال الرقمية؟
- كيف تؤثر استراتيجيات ريادة الأعمال الرقمية في عمليات الابتكار و تطوير المنتجات و الخدمات؟
- كيف تساهم استراتيجيات ريادة الأعمال الرقمية في تحسين أداء الشركات و زيادة حصتها السوقية؟
- ما مدى تأثير التحول الرقمي على تحسين الكفاءة و تقليل التكاليف؟
- ماهي التحديات التي تواجه الشركات القطرية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية؟

حيث أن هذه الأسئلة تساعد في تحليل العلاقة بين استراتيجيات ريادة الأعمال و الميزة التنافسية من زوايا متعددة، مما يثري البحث و يوفر رؤية شاملة للموضوع.

• أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى دراسة و تحليل أثر استراتيجيات ريادة الأعمال على الميزة التنافسية من خلال تحقيق الأهداف التالية :

- 1- إبراز مفهوم ريادة الأعمال الرقمية و أبرز استراتيجياتها من خلال استعراض الدراسات السابقة و النظريات ذات صلة.
 - 2- تحليل أنواع استراتيجيات ريادة الأعمال الرقمية
 - 3- دراسة العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية
 - 4- قياس مدى تأثير الاستراتيجيات على المشاريع و استمراريته في بيئات تنافسية.
 - 5- تحديد العلاقة بين استراتيجيات ريادة الأعمال و الميزة التنافسية من خلال تحليل التأثيرات الايجابية و السلبية لهذه الاستراتيجيات.
 - 6- معرفة التحديات التي تواجه المشاريع عند تطبيق استراتيجيات ريادة الأعمال بهدف تحقيق النمو .
 - 8- تقديم توصيات لرواد الأعمال حول فاعلية كل استراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- يسعى البحث إلى تقديم معلومات واضحة حول كيفية توظيف الاستراتيجيات بفعالية، مما يساعد في دعم المشاريع و تعزيز ميزتها التنافسية.

• أهمية البحث

يعد هذا البحث ذو أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة في ظل التحولات الرقمية، حيث يساهم في تحسين أداء الشركات التنافسي من استخدام التكنولوجيا و التحول الرقمي

• الناحية العلمية :

- 1- إثراء المعرفة الأكاديمية : يساهم البحث في سد الفجوة حول العلاقة بين استراتيجيات ريادة الأعمال الرقمية و القدرة التنافسية.

2- تحليل الاستراتيجيات : يساعد البحث في تقديم معلومات تدور حول التجارة الإلكترونية لتعزيز الميزة التنافسية.

3- توافر إطار نظري متكامل : تقديم نموذج متكامل يساعد في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

• الناحية العملية :

1- تعزيز القدرة التنافسية للشركات : يكون ذلك من خلال تأثير استراتيجيات ريادة الأعمال الرقمية.

2- تحسين الأداء : يساهم ذلك في كيفية استخدام الاستراتيجيات لزيادة الكفاءة و تقليل التكاليف مما يؤدي لميزة تنافسية .

3- مساعدة رواد الأعمال : يقدم البحث استراتيجيات يستفيد منها رواد الأعمال و الشركات الناشئة لتعزيز المنافسة في السوق.

• الناحية المجتمعية و الاقتصادية :

1- تحسين بيئة الأعمال : يتم ذلك من خلال تقديم مقترحات لتحسين الاستثمار في بيئة الأعمال الرقمية.

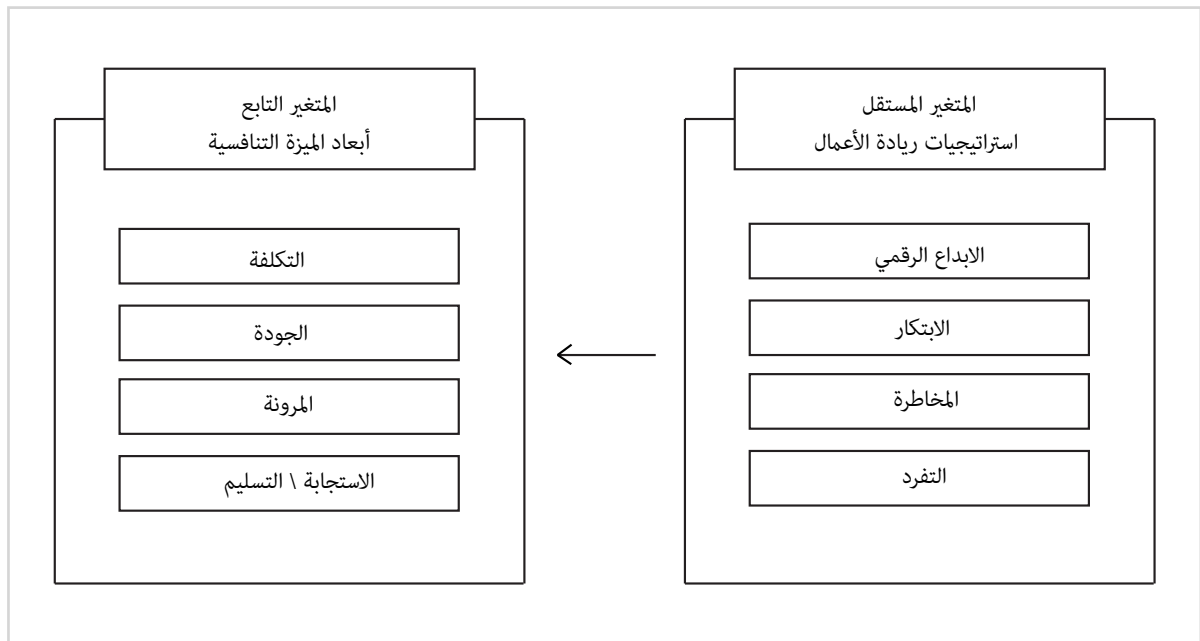
2- تحفيز النمو الاقتصادي : تقديم الحلول لدعم للشركات الناشئة لتحريك النمو الاقتصادي.

3- تعزيز التحول الرقمي : يساهم في تحول الشركات للأعمال الرقمية لتعزيز المنافسة.

• منهج البحث :

يقوم البحث على المنهج الوصفي و التحليلي لبيان وجود أثر مباشر لاستراتيجيات ريادة الأعمال رقمية في أبعاد الميزة التنافسية.

نموذج البحث :



الشكل (1)

(المصدر : إعداد الباحثة)

حدود البحث :

- الحدود الزمنية : امتدت الدراسة لهذا البحث في 2025 م .
- الحدود المكانية : جرى التطبيق في دولة قطر(شركة أريد . للاتصالات).
- الحدود الموضوعية : اقتصر البحث على استراتيجيات ريادة الأعمال و علاقتها بالميزة التنافسية.
- الحدود البشرية: سيتم تطبيق البحث على عينة عشوائية من الموظفين و المجتمع في كافة المستويات.

أدوات جمع البيانات :

- تمثلت أدوات جمع البيانات و المعلومات كالآتي :
- الإطلاع على المؤلفات و الكتب و البحوث العلمية المرتبطة بموضوع البحث.
 - الاستبيان : تم جمع البيانات عبره ، حيث وزع على عينة من موظفين و عملاء الشركة و تضمن نوعين من الأسئلة الأولى الشق الأول يتعلق بالمعلومات الديموغرافية ، و الشق الثاني بمتغيرات

البحث (استراتيجيات ريادة الأعمال الرقمية و أبعاد الميزة التنافسية) و تم الاعتماد على أسلوب (ليكرت الخماسي) الذي يحتوي على خمس عبارات ، و لكل سؤال وزن من 1 و ينتهي بـ 5 كالاتي :

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

الشكل (2)

(المصدر : إعداد الباحثة 2025)

حيث اشتمل الاستبيان على (27) سؤال، حيث أن (3) أسئلة للعوامل الديموغرافية، و(12) لاستراتيجية ريادة الأعمال الرقمية و (12) لأبعاد الميزة التنافسية.

فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين استراتيجيات ريادة الأعمال الرقمية (الابتكار ، الإبداع الرقمي، المخاطرة، التفرد) و الميزة التنافسية بأبعادها (المرونة، التكلفة، الجودة، الاستجابة).

و يتفرع منها الفرضيات التالية :

- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الإبداع الرقمي و تحسين الجودة
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الابتكار الرقمي و خفض التكاليف
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين السعي للمخاطرة و تعزيز المرونة

مصطلحات البحث :

• ريادة الأعمال

”مجموعة أنشطة تقدم على الإهتمام، و توفير الفرص ، تلبية الحاجات و الرغبات من خلال الإبداع و إنشاء المنظمات“ (لشميمري، أحمد و المبيريك ، وفاء ،2019)

• ريادة الأعمال الرقمية

ريادة الأعمال رقمية أنها شريحة فرعية من ريادة الأعمال لكن تم تحويلها تحويل رقمي لإنشاء و مزاولة الأعمال التجارية في العالم الرقمي (غندور،2022).

• الابداع الرقمي

(Hisrich & soltanikfar , 2021) مفهوم الابداع الرقمي يركز حول توظيف التقنيات و الأدوات الرقمية لاستكشاف الأفكار الابداعية، و اعتماد مناهج مبتكرة، وابتكار أساليب عرض متجددة للأعمال (Hisrich & soltanikfar , 2021).

• الابتكار

يعرف الابتكار في ريادة الأعمال الرقمية بأنه انتقال الفكرة من خطة أو مشروع إلى خدمة أو سلعة تسد حاجة المجتمع و و يضم هذا التحول إلى منفعة و من ثم إلى مشروع تجاري ناجح ، حيث أنه يتوصل إلى حل مشكلة (السكرانة،2010).

• المخاطرة

يشير معنى المخاطرة إلى تحفيز الموظفين للإقدام على أفكار غير مألوفة و تجربة أساليب جديدة مع التحرك الاستباقي نحو قرارات تتضمن قدر مدروس من المخاطرة (النجار و العلي، 2010).

• التفرد

هو تميز الشركة عن الشركات المنافسة لها في السوق بغض النظر عن ما تقدمه من سلع أو خدمات (الهلواني،2017)

• الميزة التنافسية

” أداء المنظمات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة و فعالية مقارنة بالمنافسين“ (القطب، 2012).

- **التكلفة**

النفقات التي تتغير قيمتها وفقاً لمقدار إنتاج الأعمال التجارية وبيعها.

- **المرونة**

” الاستجابة السريعة للتغير في طلب الزبون فضلاً عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت “ (حسن، 2006).

- **الجودة**

بأنها من إحدى معايير التنافس بين الشركات حيث أنها تمثل الأبعاد الصحيحة لما تقدمه الشركة من منتجات أو خدمات تشبع حاجات العملاء (Yuleva، 2019).

- **الاستجابة التسليم**

” سرعة المنظمة في الاستجابة إلى رغبات زبائنهم و عملائها المتغيرة و المتجددة، و أن عنصر الوقت و التسليم يعد من الأبعاد المهمة في كسب أسبقية تنافسية عن باقي المنافسين (الزين، 2018).

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع استراتيجيات ريادة الأعمال الرقمية و علاقتها بالميزة التنافسية، سوف يستعرض البحث الدراسات التي استفاد منها

- الدراسات المتعلقة بإستراتيجيات ريادة الأعمال:

- هناك دراسات اهتمت بتحديد العلاقة بين استراتيجيات ريادة الأعمال و العديد من المتغيرات ، فقد أكدت دراسة (الحربان، 2022) أن ريادة الأعمال عملية ديناميكية تسعى لادارة الأعمال و المشروعات و تنميتها و تطويرها بطرق ابداعية مبتكرة و تقديم اقتراحات تسهم في تحقيق الأهداف بشكل أكثر كفاءة و تميز .
- دراسة (غندور وطايبي، 2022) تكون هذه الدراسة بعنوان ”ريادة الأعمال الرقمية و دورها في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية“ تتجه هذه الدراسة أن ريادة الأعمال الرقمية يعتبر مفهوم جديد داخل المؤسسات، حيث تم اتباع المنهج الاستقرائي من خلال تحليل عدد من الدراسات السابقة. و توصلت الدراسة أن الانتقال لريادة الأعمال الرقمية أصبح ضروري في المؤسسات كما أن لها دور بارز في اختلاق القدرة التنافسية.
- كما أن دراسة (الطبلاوي، 2022) تكون بعنوان ”دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية في شركة مصر للتأمين “ حيث أن هذه الدراسة هدفت إلى توضيح أثر الريادة على الميزة التنافسية المستدامة، قام الباحث بتوظيف المنهج الإيجابي و تحديداً النموذج الاستنباط الفرضي، و ظهرت نتائج الدراسة عن توافر علاقة ارتباط ايجابية بين الريادة الاستراتيجية و أبعاد الميزة التنافسية و هي (التكلفة ، الجودة ، المرونة ، التسليم). أيضاً كانت هناك توصيات لتوجيه تركيز العاملين في التأمين للحرص على تحقيق الميزة التنافسية.

• أولاً: الابداع الرقمي:

دراسة (Hisrich & soltanikfar , 2021) مفهوم الابداع الرقمي يركز حول توظيف التقنيات و الأدوات الرقمية لاستكشاف الأفكار البداعية، و اعتماد مناهج مبتكرة، وابتكار أساليب عرض متجددة للأعمال. يتم ذلك بإنشاء مواقع الكترونية عبر الانترنت لبيع المنتجات و

الخدمات، و توظيف منصات التواصل الاجتماعي للترويج عنها، كما يتم معرفة اتجاهات و آراء العملاء منها.

فيما يتعلق بالعلاقة بين الابداع و تحقق الميزة التنافسية، فإن ذلك يمثل جزء حاسم لتعزيز الاستدامة. كما يرى (المطيري، 2012) أن حصول المنظمات للإمكانيات الابداعية يثير شغف الموظفين لزيادة الافكار الابداعية مما يعزز قدرات المنظمة للوصول لأبعد معيار من الميزة التنافسية.

• ثانياً : الابتكار

الابتكار هو عملية منهجية يقوم بها الفرد حيث تفضي إلى اختراع أو إنتاج جديد، ناتج عن التفاعل بين أسلوبه الخاص و البيئة المحيطة به (النجار، 2020). كما أن دراسة (كامل، 2021) تشير أن ريادة الأعمال الرقمية تحفز الابتكار، حيث رواد الأعمال يمكنهم استخدام الأدوات الرقمية إعداد منتجات أو خدمات يمكنها معالجة مشاكل العالم الحقيقي.

• ثالثاً : المخاطرة

يشير معنى المخاطرة إلى تحفيز الموظفين للإقدام على أفكار غير مألوفة و تجربة أساليب جديدة مع التحرك الاستباقي نحو قرارات تتضمن قدر مدروس من المخاطرة (النجار و العلي، 2010). كما تضيف دراسة (Miles & Darroch) أن المنظمات الريادية لها الإمكانية على أن تقيس المخاطرة لكي لا تخاطر كثيراً. (Miles & Darroch، 2006).

• رابعاً : التفرد

يعد التفرد هو ابتكار الشركة لمنتجات و خدمات غير مسبقة في السوق ، و الوصول إليها و تقديمها بشكل فريد يعد ذلك عاملاً جوهرياً في تحقيق الميزة التنافسية و تعزيز مكانتها (Upshaw et al , 2017). كما أن دراسة (حسين، 2013) ” التفرد يتمثل بالاستقلالية و امتلاك الفرص لتحقيق منظمات الأعمال التميز في الانتاج و تقديم الخدمات، و هذا ما يؤدي إلى تحقيق النمو السريع و النوعية و الجودة العالية في تحقيق الأهداف، وبالتالي حصولها على الميزة التنافسية المطلوبة.

- الدراسات المتعلقة بأبعاد الميزة التنافسية:

• أولاً : التكلفة

اتضح أن انخفاض التكلفة للمنتجات بتكلفة أقل من الشركات المنافسة، و يجب أخذ موضوع التكلفة في الحسبان لتحقيق أدنى درجة من التكاليف في الانتاج و التسويق مقارنة مع المنافسين الآخرين. كما أن دراسة (مسلم، 2015) أكدت أن الشركات التي تطمح للحصول على حصة سوقية كبيرة إذ أن انخفاض التكلفة هو البعد الأكثر أهمية و استخدام لدى المنظمات.

• ثانياً: الجودة

تسهم الجودة في تعزيز سمعة المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على قدرتها في تحقيق الميزة التنافسية عبر عدة أبعاد منها الحفاظ على الحصة السوقية و زيادتها، و تقديم خدمات و منتجات جديدة تتوافق مع معايير الجودة، حيث ذلك يؤدي إلى توسيع نطاق المؤسسة في الأسواق (عبد الحميد، 2023).

• ثالثاً: المرونة

يمكن تعريف المرونة على إنها قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في موقعها في السوق، و هي تعتمد على الابتكار في تصميم المنتجات و تنوع أحجامها. حيث تعبر المرونة عن قدرة المنظمة على التنافس من خلال تقديم مجموعة واسعة من المنتجات في نفس الوقت، بينما تظل على تطوير منتجات جديدة (طالب و البناء، 2012).

• رابعاً: الاستجابة \ التسليم

يعد بُعد التسليم أحد الأسس الرئيسية للمنافسة بين المنظمات في الأسواق، حيث يركز على تقليل المدة الزمنية و تسريع عمليات تصميم المنتجات و تسليمها للزبائن في أقل وقت ممكن. حيث يتضمن بعد التسليم ثلاث نقاط تركيز مهمة : سرعة التسليم ، الالتزام بالتسليم في الوقت المحدد، سرعة تطوير المنتجات. كما يتضمن بعد التسليم إلى الفترة الزمنية التي تستغرقها المنظمة سواء في المجال الانتاجي أو التسويقي أو الزمني لطرح منتجات جديدة في السوق (عبد الحميد، 2023)

• التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي طرحت موضوع البحث وهو أثر استراتيجيات ريادة الأعمال الرقمية و علاقتها بالميزة التنافسية تبين بأن:

استفادة الباحث من الدراسات السابقة في تعيين أبعاد المتغير المستقل استراتيجيات ريادة الأعمال الرقمية (Hisrich & soltanikfar , 2021) و (المطيري، 2012) و (النجار، 2020) و (كامل، 2021) و (النجار و العلي، 2010) و (Miles & Darroch) و (Upshaw et al , 2017) و (حسين، 2013) و تحديد أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية (مسلم، 2015) و (عبد الحميد، 2023) و (طالب و البناء، 2012) و (عبد الحميد، 2023) ، كما تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تعريف مشكلة البحث و ساعد ذلك أيضا في تحديد الأهداف و الفرضيات. كما دعمت الدراسات السابقة الإطار النظر من إستراتيجيات ريادة الأعمال و أبعاد الميزة التنافسية.

الفصل الأول

الإطار النظري لريادة الأعمال الرقمية

تمهيد :

تعتبر ريادة الأعمال أحد الركائز الدراسية المهمة في العلوم الاقتصادية و الادارية ، حيث أن تزايد الاهتمام في تحقيق التنمية الاقتصادية أدى لإنشاء الكثير من المنظمات الريادية، حيث تقوم هذه المنظمات بتوفير منتجات مبتكرة و خدمات فريدة تلبي احتياجات المجتمع والفرد، و مع التحول الرقمي فإن هذه المنظمات تطورت تكنولوجيا بشكل جيد مما أدى لظهور ريادة الأعمال الرقمية التي تخدم المجتمع و رواد الأعمال لتقديم منتجات تعزز الميزة التنافسية .

المبحث الأول :مدخل لريادة الأعمال

• مفهوم ريادة الأعمال

ريادة الأعمال لها العديد من التعاريف و قام الاختلاف عليها العديد من الباحثين لذلك سيتم طرح أهم التعاريف لأهم الباحثين كالآتي:

عرفها Burch 1986 على أنه ” مجموعة أنشطة تقدم على الإهتمام، و توفير الفرص ، تلبية الحاجات و الرغبات من خلال الإبداع و إنشاء المنظمات“ 1 .

فيما يشير Doling 1995 فقد عرفه بأنه ”عملية إيجاد منظمة اقتصادية مبدعة من أجل تحقيق الربح،أو النمو تحت ظروف المخاطرة و عدم التأكد“ 1.

كما أن Karacaoglu et. Al 2013 يعرف بأنه ” ريادة الأعمال هي نوايا سلوكية و سلوكيات تنظيمية تؤدي إلى الابتعاد عن الأشكال التقليدية في ممارسة الأعمال“ 2.

من المفاهيم السابقة يمكننا تعريف الريادة بأنها انشاء نشاط إبداعي ابتكاري غير تقليدي يتميز بإشباع الحاجات و الفرص مع جاهزية تحمل المخاطر.

• خصائص ريادة الأعمال

بعد المفاهيم السابقة يمكننا طرح بعض الخصائص التي تبرز ريادة الأعمال منها:(3)

- اتأسس مشروع ريادي قائم على الإبداع و المخاطرة.
- تتصف ريادة الأعمال بأنها عملية ديناميكية.
- تسهم في تكوين مشاريع اقتصادية مبتكرة و حديثة.
- تُرى بأنها نهج توليد الفرص و إشباع الحاجات،

(1) الشميمري، أحمد و الميريك ، وفاء (2019) ريادة الأعمال (البيكان للنشر و التوزيع ، الرياض السعودية ، الطبعة الأولى ص(24).

(2) الدراس، أسامة (2015) أثر ريادة الأعمال في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي على المسؤولية الاجتماعية، جامعة عمان العربية ، الأردن ص(11).

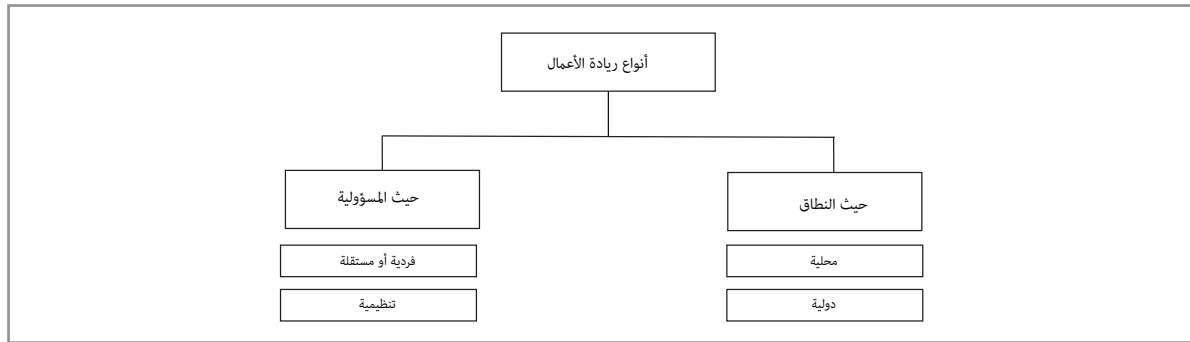
(3) كافي، يوسف، (2007) إدارة المشاريع الريادية و حاضنات الأعمال، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى

• أهمية ريادة الأعمال :

تحظى الريادة أهمية كبيرة حيث أنها نهج لاستغلال الفرص و البحث عن فرص للتوسع بطرق ابداعية و مبتكرة حيث تساهم ريادة الأعمال في العديد من المنافع أهمها: (السكارنة، 2010)

- تكوين مشاريع و أعمال اقتصادية تخلق الفرص و توفر أسواق جديدة
- تعزيز رضا و ولاء العملاء و تشجيع الابداع و الابتكار.
- تطوير و تدعيم العائد الوطني عن طريق عائد اقتصادي مرتفع.
- تحفيز البيئة على الإنجاز و تنفيذ أفضل المهارات.

• أنواع ريادة الأعمال



الشكل (3)

من إعداد الباحث إستنادا على (علالي، 2021)

تصنف ريادة الأعمال إلى أنواع عدة منها :

- من حيث النطاق : 1. ريادة أعمال محلية : حيث أن العملية تكون ضمن الحدود الوطنية.
- 2. ريادة أعمال دولية : حيث أن العملية تكون خارج الحدود الوطنية.

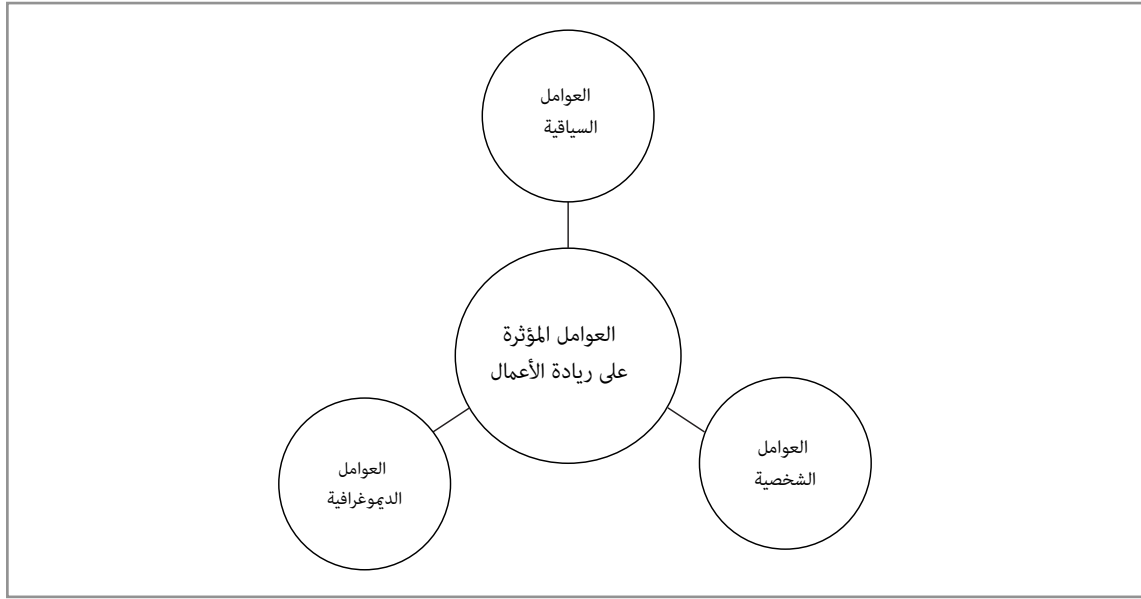
• من حيث المسؤولية:

1. ريادة أعمال فردية أو مستقلة : يمثل هذا النوع الأفراد الذين يمارسون الريادة خارج نطاق الشركات
2. ريادة أعمال تنظيمية : يمثل هذا النوع ممارسة ريادة الأعمال داخل المنظمات المعتمدة على مواردها الداخلية

(1) السكارنة، بلال (2010). الريادة و إدارة منظمات الأعمال ، دار المشيرة للنشر و التوزيع ، الأردن.

(2) علالي، الزهراء، فتيحة (2021). مخطط الأعمال و تحقيق ريادة الأعمال، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة العقيد أحمد دراية ،

- العوامل المؤثرة على ريادة الأعمال



الشكل (4)

المصدر: إعداد الباحث استناد على (قمجة، 2023)

توجد عدة عوامل تؤثر على ريادة الأعمال منها : (1)

- العوامل الديموغرافية : تشمل كل من السن، الجنس، الطبقة الاجتماعية، الدخل، مستوى التعليم، القدرة، الخبرات السابقة، الدين، الحالة الاجتماعية، حجم الأسرة، وظيفة الوالدين، مستوى تعليم الوالدين.
- العوامل الشخصية : و تشمل كل من الابتكار، التحكم الذاتي، الاندفاع للعمل، العمل لساعات طويلة، قبول المخاطرة، الاستباقية، الاندفاع للعمل.
- العوامل السياقية : تشمل كل من العوامل الثقافية و بيئة العمل.

(1) قمجة، زهرة (2023). دور الجامعة في توفير بيئة داعمة لريادة الأعمال، مراجعة الإصلاحات الاقتصادية و التكامل، جامعة الجزائر، الجزائر

المبحث الثاني : مدخل زيادة الأعمال الرقمية

• مفهوم زيادة الأعمال الرقمية

زيادة الأعمال الرقمية تتكون عن طريق إقامة عمل تجاري عن طريق الانترنت و يتم بيع السلع و الخدمات عن طريقه، دون إستخدام أي من المساحات المادية. حيث أن زيادة الأعمال الرقمية هو تعريف يبين كيف يمكن تطوير زيادة الأعمال من خلال التحول الرقمي عن طريق تقنيات حديثة. (محروس و حمادة، 2023).

أيضا تعرف زيادة الأعمال رقمية أنها شريحة فرعية من زيادة الأعمال لكن تم تحويلها تحويل رقمي لإنشاء و مزاولة الأعمال التجارية في العالم الرقمي (غندور، 2022). كما تشير أن زيادة الأعمال الرقمية تشمل منظمات كبيرة مثل الأجهزة و التقنيات و الشبكات للشركات الصغيرة التي تستخدم التكنولوجيا لتطوير مجالها في الأنشطة التجارية (Karus, 2019).

• استراتيجيات زيادة الأعمال الرقمية

• أولاً: الابداع الرقمي

كما تم الذكر في السابق في دراسة (Hisrich & soltanikfar , 2021) مفهوم الابداع الرقمي يركز حول توظيف التقنيات و الأدوات الرقمية لاستكشاف الأفكار الابداعية، و اعتماد مناهج مبتكرة، وابتكار أساليب عرض متجددة للأعمال. يتم ذلك بإنشاء مواقع الكترونية عبر الانترنت لبيع المنتجات و الخدمات، و توظيف منصات التواصل الاجتماعي للترويج عنها، كما يتم معرفة اتجاهات و آراء العملاء منها.

فيما يتعلق بالعلاقة بين الابداع و تحقق الميزة التنافسية، فإن ذلك يمثل جزء حاسم لتعزيز الاستدامة. كما يرى (المطيري، 2012) أن حصول المنظمات للإمكانيات الابداعية يثير شغف الموظفين لزيادة الافكار الابداعية مما يعزز قدرات المنظمة للوصول لأبعد معيار من الميزة التنافسية.

• ثانياً: المخاطرة

يرى (Jiang, 2023) أن توجهات رواد الأعمال تختلف في المخاطرة حيث أن لها تأثير مختلف على عمليات الانتاج و تحويل المؤسسات و الاستثمار، كما أن المخاطرة لها تأثير على التنمية المستدامة و اقتصاد البلاد. حيث أ، العديد من العلماء يرون أن بروز المخاطرة في ريادة الأعمال لابد منها لتأثيرها بشكل إيجابي على الانتاج فإنها تجعل المؤسسات أقوى للإنسان مع تغيير البيئة الاجتماعية باستمرار.

كما أن المخاطرة تساعد على بناء فرص استراتيجية والتي تسهم في وجود عائد من الاستثمار، كما يمكنها من التوسع الداخلي ، و أيضاً إصدار خط إنتاج جديد. يوجد هناك مخاطر خارجية و هي تكون خارجة عن سيطرة المنظمة. (Zaleskiewicz, Bernady, & Traczyk).

• ثالثاً: الابتكار

يعرف الابتكار في ريادة الأعمال الرقمية بأنه انتقال الفكرة من خطة أو مشروع إلى خدمة أو سلعة تسد حاجة المجتمع و و يضم هذا التحول إلى منفعة و من ثم إلى مشروع تجاري ناجح ، حيث أنه يتوصل إلى حل مشكلة (السكرانة،2010).

• رابعاً: التفرد أو التميز

ترى هذه الدراسة بأن التفرد هو تميز الشركة عن الشركات المنافسة لها في السوق بغض النظر عن ما تقدمه من سلع أو خدمات. حيث أنها تمتلك موارد تجعلها للوصول إلى الميزة التنافسية، كما أنها تستمر في هذه المنافسة حتى يصعب تقليدها من الشركات الأخرى (الحلواني،2017).

• أهمية ريادة الأعمال الرقمية:

لريادة الأعمال الرقمية أهمية منها:(براشدية،2012)

- 1- ابتكار نماذج الأعمال : مع التقدم الرقمي يمكن الحصول على نماذج أكثر تطور و فعالية.
- 2- الإمكانية على التكيف: تسمح ريادة الأعمال الرقمية لإجراء تعديلات على منتجات العملاء إ خدماتهم على حسب الطلب مثل التسعير و الشحن و التسليم و غيرها.

3- المرونة و الحرية: زيادة الاعمال الرقمية تتسع بشكل كبير في المجتمع و السبب وراء ذلك هو الحرية في العمل.

• مزايا زيادة الأعمال الرقمية

- إمكانية التوسع : تمنح زيادة الأعمال الرقمية للمنظمات و رواد الأعمال حق التوسع، حيث أنها تتوسع بسهولة إعتماًداً على أدوات التسويق الرقمي الحديث، كما يمكنهم الوصول لأكبر عدد من الجمهور سواء محلي أو عالمي في فترة وجيزة مقارنة بالمنظمات التقليدية(Soltanikfar et al. , 2021).
- الابتكار: الرقمنة شجعت زيادة الأعمال على الابتكار و الابداع، كما يمكن لرواد الأعمال الرقمييين اتخاذ أساليب و أدوات لابتكار سلع و خدمات جديدة تسد حاجة المجتمع (كامل، 2021).
- تكلفة بدء التشغيل منخفضة: من أهم المزايا لزيادة الأعمال الرقمية هي تكلفة بدء تشغيل منخفضة. مع البدء تتطلب تكلفة منخفضة مقارنة بالمنظمات التقليدية حيث أن استخدامها للإنترنت و بدء المشروع فيه لا يتطلب رأس مال كبير بعكس المنظمات التقليدية (كامل، 2021).
- المرونة في العمل: يمكن لرواد الأعمال الرقمييين للعمل في أي مكان و في أي وقت، حيث لا يتطلب منهم الالتزام بساعات عمل معينة أو موقع خاص بالمنظمة التي يعملون بها(Allen , 2019).

• تحديات زيادة الأعمال الرقمية

- تواجه زيادة الأعمال الرقمية عدة تحديات منها: (عقوب، 2023)
- قلة البنية التحتية الرقمية : حيث أن نقص البنية التحتية الرقمية خصوصاً في الأسواق الصاعدة مما يشكل عرقلة في التقنيات الحديثة
- مواجهة التغيير : ترى بعض المنظمات صعوبات في المقاومة الداخلية لتبني وسائل و أدوات رقمية جديدة حيث أنها تحتاج لتأهيل و تطوير مستمر.
- الصعوبات التمويلية : يوجد العديد من المصادر التمويلية لتطوير النظام الرقمي للإستثمار في الأساليب الجديدة حيث يعد ذلك من التحديات التي يجب تجاوزها.

خلاصة الفصل

مما تقدم يمكننا معرفة أن ريادة الأعمال الرقمية تعرف بأنها تحويل الفكرة إلى مشروع حقيقي وأيضاً تبين الدلائل أن ريادة الأعمال الرقمية ليست أسلوب تكنولوجي، بل هي أداة متكاملة لإعادة تكوين نماذج الأعمال و تحسين القدرات التنافسية بين المؤسسات. و مع هذا التطور أصبحت الشركات تعتمد على هذه التقنيات الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية و لضمان النمو في السوق، كما أنها تعتمد على التصدي مع صعوبات العصر الرقمي لتؤسس مشروع متفوق ونجاح طويل الأمد.

الفصل الثاني

الإطار النظري للميزة التنافسية و دور ريادة الأعمال في تحقيقها

تمهيد :

في إطار ما يمر به العالم و مرور ثورات سريعة أصبحت ثورة التكنولوجيا مهمة للمنظمات حيث من الواجب مواكبتها لتتماشى مع العصر، ومن اللازم للمنظمات أن تكتسب ميزة تنافسية مستدامة في السوق لضمان البقاء. حيث أن يمكنها اكتسابها من خلال استخدام أحدث التقنيات الرقمية لتقديم منتجات بجودة عالية و بأقل التكاليف لسد حاجات المستهلكين.

المبحث الأول : الإطار النظري للميزة التنافسية

• مفهوم الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية على أنها "مدى قدرة واستعداد المنظمات والقطاعات إلى تكوين المزايا التنافسية التي تستطيع من خلالها المحافظة على نفسها اتجاه المنافسين و تعزيز مكانتها السوقية"(1).

كما أنها تعرف " أداء المنظمات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة و فعالية مقارنة بالمنافسين"(2) يمكن تعريفها أيضاً " مجموعة من المهارات و التكنولوجيات و المارد و القدرات التي تستطيع الإدارة و تنسيقها و استثمارها لتحقيق أمرين أساسيين، هما إنتاج قيم و منافع للعملاء أعلى ما يحقق المنافسون، و تأكيد حالة من التميز و الإختلاف فيما بين المنظمة و منافسيها"(3). أما عن Fahey فقد عرفها بأنها " أي شيء يميز المنظمة تميز إيجابيا أو يميز منتجاتها تميزا إيجابيا عن منافسيها في أنظار زبائنهم أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها.(4)

• خصائص الميزة التنافسية

- تتميز الميزة التنافسية بعدة خصائص حيث أنها تلعب دور أساسي منها: (5)
- تعد معياراً إيجابياً حيث أن المنظمة يمكنها الحصول على حصة سوقية أكثر من الشركات المنافسة.
- تحقيق الميزة التنافسية يعزز الاستدامة و التفوق على المنافسين.
- الميزة التنافسية تحقق التفوق و الأولوية على المنافسين.
- تبرز كفاءة الشركة اتجاه عملائها
- تحدث أثراً في عملاء الشركة بأن لهم الأفضلية في نما تقدمه الشركة من سلع أو خدمات.

(1) الراجحي، محسن. الموسوي، صفاء. (2016). الميزة التنافسية للنشاط السياحي، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

(2) القطب، محي الدين (2012). الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.

(3) بوحديد، ليلي. واقع التدريب و دوره في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، الجزائر.

(4) الزعبي، حسن. (2005). نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن ص (137).

• أهمية الميزة التنافسية

الميزة التنافسية لها أهمية كبيرة لإستمرار المشروع و ذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، حيث يمكن المساهمة في تحقيقها من خلال استخدام الاستراتيجيات المهمة منها استراتيجية التكلفة و التميز و سرعة تقديم الخدمة و الجودة في نفس الوقت. حيث أن الميزة التنافسية أصبحت الشغل الشاغل الكثير من المدراء لأن تلعب دوراً مهماً في وضع المنظمة مستقبلاً لإثبات نفسها في السوق، كما أنها تعد السلاح الأساسي للمنظمة للتصدي لتحديات السوق (البشاشة و العساسة، 2022).

بالإضافة إلى هذه الأهمية يرى (كامل، 2022) بأن :

- تحقق الميزة التنافسية يعد أمر هاماً لكي تضمن المنظمة بقائها و حصولها على حصة سوقية عالية.
- تتمثل الميزة التنافسية عند تخفيض التكاليف و تحقيق أعلى مستويات الجودة.
- تحفز الميزة التنافسية المنظمة للتقدم عن منافسيها و التفرد في تقديم كل ما هو متجدد.
- يعتبر تحقق الشركة للميزة التنافسية دليلاً إيجابياً على أنها في مكان قوي بالنسبة للمنافسين في السوق بذلك يتم حصولها على حصة سوقية عالية مما يزيد في عدد الزبائن و درجة رضا و الولاء لديهم.

• أهداف الميزة التنافسية

- تبذل المنظمات جهداً كبيراً لتحقيق الميزة التنافسية للوصول لأهدافها منها: (كامل، 2022)
- الاستدامة على المدى البعيد: حيث أن الوصول لذلك يتم من خلال مواصلة التطور و التقدم من خلال الحرص على التفوق في تقديم منتجات و خدمات ذات كفاءة عالية.
 - اكتساب حصة سوقية أكبر من منافسيها و الاستمرار في المحافظة عليها مما يزيد ذلك من الأرباح لكي تضمن بقائها و نموها في السوق.
 - إيفاء احتياجات العملاء و رغباتهم لضمان الرضا و ولائهم مما يخلق ميزة تنافسية عالية بين المنظمات.

من المؤكد تسعى المنظمات لوضع أهداف تنافسية أخرى منها: (أبوهريد، 2017)

- تنفيذ رؤية المنظمة المستقبلية : يتم ذلك من خلال انتهاز الفرص الكبيرة لتحقيق الأهداف.
- توسيع النطاق التسويقية مما يتيح اكتشاف فرص تسويقية مبتكرة.
- إيجاد نطاق تنافسي جديد من خلال اقتحام سوق جديد أو كسب فئة جديدة من العملاء.

• أنواع الميزة التنافسية

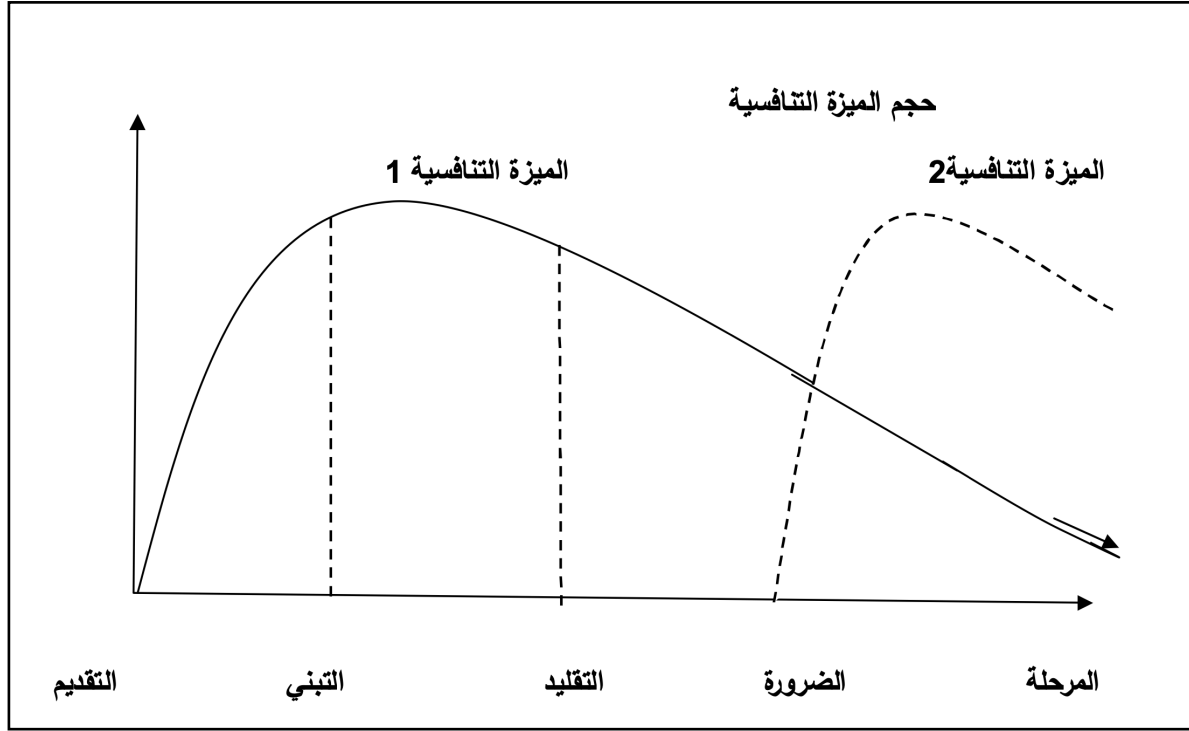
للميزة التنافسية أنواع عدة سيتم التركيز على ما يلي: (طعيمه، 2002)

- **ميزة الوقت** : سوف يتم التنافس بين المنظمات على تقليص الوقت لانتاج السلعة أو الخدمة، و من ثم طرح المنتج في السوق و أيضا توصيل المنتج للعميل في الوقت المحدد.
- **ميزة الجودة** : التنافس على الجودة يكون عند تقديم سلعة أو خدمة للعميل يشبع حاجته و رغباته مما يكسب رضا العميل وولاءه للمنظمة، و بذلك يعد التنافس على الجودة سلاح قويا يحقق الميزة التنافسية.
- **ميزة التكلفة** : يتحقق التنافس على التكلفة عند إمكانية المنظمة التصميم و التنفيذ و التسويق لسلعة أو خدمة بأقل كلفة بالنسبة للمنظمات المنافسة، حيث أن ضبط التكلفة يؤدي إلى تحقيق أرباح و عائد كبير.
- **ميزة التميز** : يكون التميز عند تقديم سلعة أو خدمة يتم تمييزها من العميل عن باقي الشركات المنافسة ، ويتحقق ذلك عند تقديمها بسعر أرخص من الشركات المنافسة، أيضاً عند استخدام التكنولوجيا في تصميم و طرح المنتج يزيد من التميز.
- **ميزة التركيز** : عندما يتم التركيز على فئة معينة من العملاء و تقديم منتجات أو خدمات تناسبهم من جميع النواحي يحقق ذلك رضا العملاء و ولائهم مما يزيد من ميزة التركيز.

• محددات الميزة التنافسية

• حجم الميزة التنافسية:

يقصد بها أن للميزة التنافسية دورة حياة مطابقة لدورة حياة المنتج حيث أن أول مراحلها هي التقديم و من ثم النمو حتى مرحلة النضج لتتوصل لركود قليلاً ثم تنتقل لمرحلة التراجع لذلك يجب على المنظمة الاستمرار في تحقيق الميزة التنافسية.



الشكل (5) دورة حياة الميزة التنافسية

المصدر: (جباينة، 2012)

يمثل الشكل دورة حياة الميزة التنافسية :

أولاً : مرحلة التقديم

تعد مرحلة التقديم الأكثر طولاً حيث أنها تتطلب الكثير من الوقت للإستعداد مثل تهيئة الجانب المادي و البشري و التكنولوجي، و مع التوسع تعرف الميزة التنافسية.

ثانياً : مرحلة التبني

تحقق الميزة التنافسية في هذه المرحلة استقرار طفيف، لذا يجب التركيز عليها لتتوصل إلى أعلى مرحلة ممكنة.

ثالثاً : مرحلة التقليد

هنا يتم انخفاض مستوى الميزة التنافسية حتى تتوصل لمرحلة الركود بسبب تقليد الشركات المنافسة للسمة الخاصة بالشركة.

رابعاً : مرحلة الضرورة

في هذه المرحلة يجب التنويه بضرورة بإصلاح و تعزيز الميزة التنافسية و تنميتها بشكل مباشر لإعادة خلق الميزة التنافسية من جديد.

• نطاق التنافس:

يتألف من عدة محاور و هي:

- **قطاع النشاط:** يقصد به النطاق الذي يتم فيه ارتباط الصناعات التي تقوم فيها المنظمة، حيث وجود الترابط بين الصناعات يحقق الميزة التنافسية.
- **القطاع الجغرافي:** يتمحور ذلك حول عدد المناطق الجغرافية التي تتنافس فيها المنظمة، حيث كثرة المناطق يساهم في تحقيق الميزة التنافسية.
- **القطاع السوقي:** يشير إلى مدى تباين مخرجات المنظمة ومدى تعدد العملاء الذين يتم تقديم السلع و الخدمات لهم و يتبين ذلك مدى التركيز على فئة معينة من السوق أو خدمة السوق بشكل كامل.

• العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية

أولاً: الكفاءة

تشير الكفاءة بأن المنظمة يمكنها تقديم منتجات أو خدمات بتكلفة أقل من تكلفة الشركات المنافسة لها، حيث أنها تتأثر عدة عوامل منها:

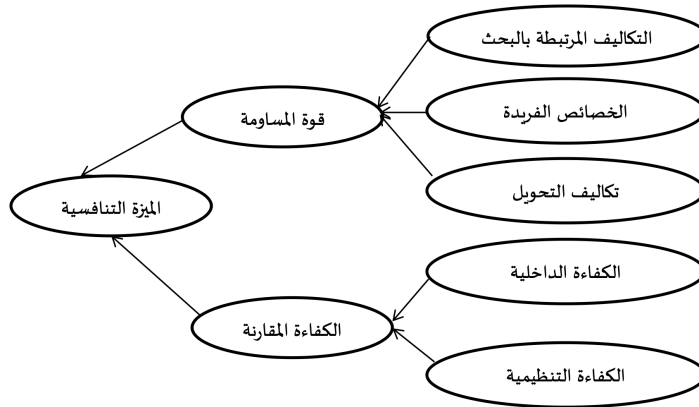
- الكفاءة التنظيمية : وهي تتمثل بالمصاريف التي تتكفل بها الشركة داخل المنظمة.
- الكفاءة الداخلية: تتمثل بالمصاريف التي تتكفل بها الشركة خلال تعاملها مع المنظمات الأخرى.

ثانياً: قوة المساومة

يمكن للمنظمة أن تحقق قوة المساومة مع العملاء لتقوية الروابط بينهم لصالحها حيث أنها تتأثر بعدة عوامل منها:

- تكاليف البحث و التطوير : وهي تتمثل بالتكلفة التسويقية للوصول للعملاء بأقل تكلفة.
- خصائص المنتج\ الخدمة: الصفات الفريدة الخاصة بالمنتج أو الخدمة التي تجعلها متميزة عن الشركات المنافسة.

- تكاليف التحول: تشير إلى المصاريف التي يتحملها العملاء في حال امتناعهم عن التعامل مع المنظمة. حيث يمثل الشكل العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية.



الشكل (6)

المصدر: الزعبي، حسن. مرجع سبق ذكره

• أبعاد الميزة التنافسية

• البعد الأول : المرونة

ترى المرونة أنها من الأساسيات لتحقيق الميزة التنافسية للشركة حيث أن مع التغير البيئي و التغييرات السريعة لاحتياجات العملاء و تنوع رغباتهم لابد من مواكبة ذلك من حيث التطوير و الجودة.

تعتبر المرونة هي ” الاستجابة السريعة للتغير في طلب الزبون فضلا عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت“ (حسن، 2006).

كما يمكن تعريف المرونة ”قدرة الشركة على تحويل العمليات إلى عمليات أخرى من أجل تغيير أداء العمليات و كذلك تغيير طريقة و وقت أداء العمليات(عبدالعزيز، 2024)

• البعد الثاني : انخفاض التكلفة

من العادة أن تحتاج المنظمات في الحصول على الحصة السوقية الأكبر لضمان بقائها و استمراريتها في السوق، حيث يرى كل من (البشاشة و العساسفة، 2022) أن ”الكلفة الأقل هي الهدف الرئيسي للشركات التي تتنافس بناءً على التكلفة“ حيث أنها تسهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحقق أعلى معايير الجودة بأقل التكاليف.

• البعد الثالث : الجودة

ترى الجودة بأنها من إحدى معايير التنافس بين الشركات حيث أنها تمثل الأبعاد الصحيحة لما تقدمه الشركة من منتجات أو خدمات تشبع حاجات العملاء، كذلك تتلائم خصائصها مع الخصائص الموجودة في الإعلان حيث ذلك يحثها على الاستمرارية و البقاء في السوق (Yuleva,2019).

• البعد الرابع : التسليم / الاستجابة

تسعى العديد من المنظمات على الاهتمام في التسليم و السعي لمحاولة تقليص الوقت لوصول المنتج للعميل. حيث أن وقت التسليم يتضمن العديد من المراحل تبدأ بتصميم المنتج و ثم تنفيذه و من ثم التغليف و الشحن للعميل، تسليم المنتج للعميل يساهم في تحقيق الميزة التنافسية (Yuleva,2019) ، كما يقصد (الزين،2018) ” سرعة المنظمة في الاستجابة إلى رغبات زبائنهم و عملائهم المتغيرة و المتجدة، و أن عنصر الوقت و التسليم يعد من الأبعاد المهمة في كسب أسبقية تنافسية عن باقي المنافسين.

• مؤشرات الميزة التنافسية

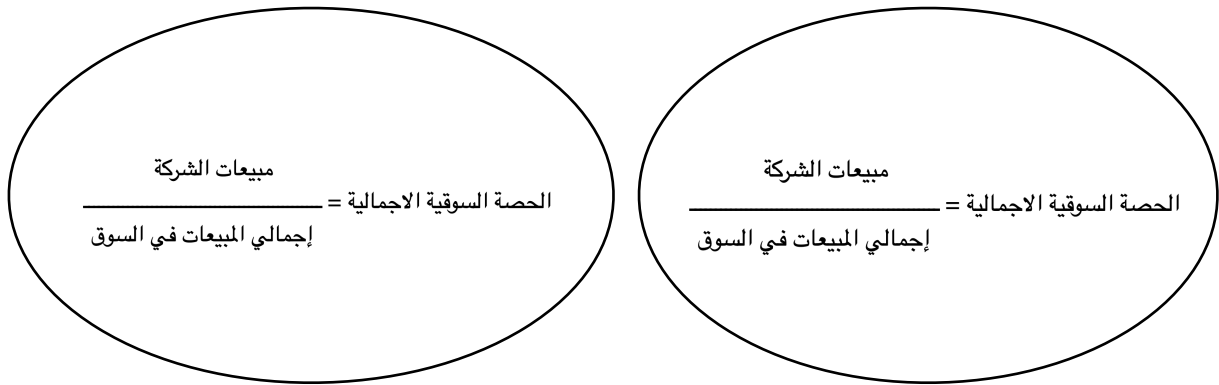
تعددت المؤشرات التي تم استخدامها و التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، حيث أن تم ذكره المؤشرات الأكثر تداولاً و التي تم الارتكاز عليها كمعيار في أغلب المنظمات ويمكن تلخيص المؤشرات في النقاط التالية:(العتوم،2009)

- **الربحية**: تعرف الربحية بأنها ”مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، و يمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع، استخدام تقنيات حديثة و استغلال المورد بشكل أفضل“.
- **حجم المبيعات** : يرى حجم المبيعات بأنه معيار يدل على نجاح الشركة و على حصتها السوقية، لذلك تهدف أغلب الشركات إلى وضع خطة محددة لحجم المبيعات الذي يراود تحقيقه، كما أن متابعة الشركة لأدائها يساعدها على النمو و البقاء في السوق.

- **الحصة السوقية:** يتم الاستفادة من الحصة السوقية لتصنيف بين الشركات الرابحة و الخاسرة في السوق، كما أنها تستعمل لمعرفة نسبة الشركة من المبيعات و مطابقتها مع الشركات الأخرى المنافسة.

كما أن يمكن حساب الحصة السوقية بالاعتماد على :

- **الحصة السوقية النسبية:** يتم قياسها بقسمة مبيعات الشركة على مبيعات أكبر شركة منافسة في السوق.
- **الحصة السوقية الإجمالية:** يتم قياسها بقسمة مبيعات الشركة على إجمالي المبيعات في السوق



الشكل (7)

المصدر: (إعداد الباحثة إستناداً على المرجع السابق)

• استراتيجيات الميزة التنافسية:

تساهم الشركة سمات مميزة تنافسية تجعلها تتفوق على منافسيها حيث يتم ذلك من خلال اتباع استراتيجيات معينة تساعد على زيادة قدراتها لسد حاجات عملائها و الحصول على أكبر حصة سوقية منها:

• استراتيجية قيادة التكلفة (القطب، 2012)

تهتم استراتيجية قيادة التكلفة على تقليل التكاليف إلى أقل مستوى دون الانعكاس على الانتاج والجودة، يمكن ذلك عن طريق الخبرات السابقة و الاستعمال الأمثل لموارد الشركة، ومع

تخفيض التكلفة يمكن إنتاج منتجات أو خدمات ذات جودة و كفاءة عالية مما يميزها عن باقي الشركات المنافسة في السوق.

• إيجابيات استراتيجية قيادة التكلفة

- قدرة الشركة المنتجة على الانتاج باقل التكاليف مما يعزز قدرتها على مواجهة التحديات التي يفرضها المنافسين في السوق.
- تتمكن المنظمة المعتمدة على الانتاج بتكاليف منخفضة من تحقي مستوى أعلى من المنافسة السعرية، مما يمنحها ميزة تنافسية في الأسواق.
- قدرة الشركة المنتجة على الانتاج باقل التكاليف مقارنة بالمنافسين في السوق يعد ذلك سلاح ضد سلع البديلة.

• سلبيات استراتيجية قيادة التكلفة

- يؤدي التركيز على انخفاض التكلفة إلى إهمال ابتكار و تطوير المنتجات و التوسع في السوق، مما ينعكس سلباً على أداء الشركة.
- يؤدي التركيز على انخفاض التكلفة إهمال شريحة كبيره من العملاء الذين يفضلون الحصول على القيمة المضافة عند امتلاك المنتجات المتميزة.
- يؤدي التركيز على انخفاض التكلفة إعاقه التغيرات التقنية المتعلقة بالمنتجات والعمليات الصناعية التي تؤدي إلى استثمارات كبيرة.

• استراتيجية التمايز

تُركز استراتيجية التمايز لتقديم سلعة أو خدمة ذي قيمة مضافة بحيث تدركها فئة معينة من العملاء على مستوى الصناعة، بحيث يكون العملاء مستعدين لدفع سعر أعلى مقابل هذا التميز. و تعتمد هذه الاستراتيجية على استهداف شريحة معينة معينة من السوق، و تسعى إلى تلبية احتياجاتها من خلال تقديم سلع و خدمات عالية الجودة تتمتع بخصائص يصعب تقليدها من قبل الشركات المنافسة. و يوفر هذا النهج للعملاء أسباباً واضحة لتفضيل منتجات المنظمة، حتى و إن كانت تسعر أعلى من مثيلاتها في السوق، نظراً لما تحققه من إشباع أعلى و تفرد ملموس.(عزون، 2015)

• إيجابيات استراتيجية التمايز

- يسهم ذلك في خلق حواجز أمام دخول شركات منافسة إلى السوق، مما يعزز من موقع المنظمة التنافسي و يحد من التهديدات.
- تقديم منتج يتمتع بتميز واضح، يلبي احتياجات و تطلعات العملاء، وليس بناء على تصورات المنظمة فقط.
- استعداد العميل و رغبته لدفع سعر أعلى من القيمة الفعلية للمنتج و كذلك أعلى من أسعار المنتجات المتماثلة.

• سلبيات استراتيجية التمايز

- من الممكن أن لا يظهر المنتج خصائص أو مزايا كافية لتبرر ارتفاع سعره في نظر المستهلك، مما قد يدفعه إلى تفضيل بدائل أخرى.
- من الممكن أن تستخدم الشركات المنافسة أساليب تقنية معينة، تتمثل في تقليد المنتج الذي طرحه الشركة بهدف تفويض ميزتها التنافسية في السوق.
- من الممكن تقليد المنتج يؤثر على الشركة المنتجة التي تعتمد هذا النمط من الاستراتيجيات مما يؤدي إلى ضعف الميزة التنافسية.

- استراتيجية التركيز

ترتكز هذه الاستراتيجية على اختيار سوق فيه مجال تنافسي ضيق ضمن القطاع الصناعي الذي تنشط فيه الشركة. حيث تهدف استراتيجية التركيز إلى تحقيق ميزة تنافسية و تعزيز موقع المنظمة في السوق من خلال تلبية احتياجات محددة لفئة معينة من المستهلكين، يتم ذلك بتوجيه الجهود حول سوق جغرافي معين. و يستند هذا التوجه إلى فرضية مفادها أن التركيز على سوق ضيق يتيح للشركة إمكانية خدمته بكفاءة و فعالية أعلى. (وسيلة، 2016)

• إيجابيات استراتيجية التركيز

- تساهم في استهداف شريحة محددة من السوق: بحيث يتم تمكين المنظمات التي تبنى استراتيجية التركيز من الحفاظ على مستويات مستقرة من الأرباح، نتيجة لفهمها لاحتياجات تلك الشريحة و قدرتها على تلبيتها بكفاءة.

- يتيح لها في بناء نوع من الحماية التنافسية : يتم ذلك من خلال تخصيص مواردها لتعزيز قدرتها على مواجهة المنافسين في مجالها المحدود.
- الوصول إلى مصادر إضافية للأنشطة التي تضيف قيمة: حيث أن ذلك يساهم في تحسين الهيكل العام للتكاليف، و يعزز من فرص تحقيق التميز التنافسي.

• سلبيات استراتيجية التركيز

- قد يسفر اعتماد استراتيجية التركيز عن ارتفاع في التكاليف التشغيلية، و ذلك لانخفاض حجم الانتاج، مما يحد من الفرص الاستفادة من وفورات الحجم.
- قد يؤدي تجاهل التغيرات في تفضيلات العملاء و احتياجاتهم إلى فقدان ملاءمة المنتج المقدم، هذا الأمر الذي يدفع المستهلكين إلى التحويل نحو البدائل أكثر توافقاً مع تطلعاتهم.
- من الممكن أن تحفز استراتيجية التركيز دخول منافسين جدد يستهدفون القطاع المتخصص، مع تقديم المنتجات ذات جودة أعلى و أسعار تنافسية، مما قد يفضي إلى تراجع الحصة السوقية للمنظمة الأصلية و فقدان موقعها التنافسي.

المبحث الثاني : تأثير ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية

تتجلى فعالية ريادة الأعمال الرقمية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال مساهمتها في خفض التكاليف، و زيادة مرومة العمليات، و تسريع وتيرة الأداء، فضلاً عن دعم جودة المنتجات و الخدمات و تعزيز الابتكار في البيئة الرقمية.

• أولاً : دور ريادة الأعمال الرقمية في تخفيض التكلفة

يتوجب على الشركة التركيز على مفهوم التكلفة كإستراتيجية رئيسية، بهدف تقليص تكاليف التسويق والانتاج لسلعها إلى الحد الأدنى مقارنة بالمنافسين. فالشركات التي تسعى لكسب و زيادة حصتها السوقية باعتبارها لتحقيق النجاح و التميز، هي تلك التي تتمكن من تقديم سلعها بتكاليف أقل من الشركات المنافسة. ومن هذا المنطلق، يصبح خفض التكلفة هدفاً إستراتيجياً مركزياً للشركات التي تتبنى المنافسة المبنية على الكفاءة السعريّة، حيث يؤدي تقليل التكاليف إلى زيادة الطلب و تحفيز الإقبال من قبل العملاء.

وفي هذا الإطار، تبرز أهمية ريادة الأعمال الرقمية كأداة فعالة في دعم إستراتيجية التكلفة، من خلال استغلال التكنولوجيا الرقمية التي تمتاز بكفاءتها المالية العالية. فاستخدام الوسائل الرقمية مثل التسويق الإلكتروني والعمل عن بعد يساهم بشكل مباشر في تقليل النفقات المرتبطة بالبنية التحتية التقليدية و مواقع العمل، مما يفضي إلى خفض إجمالي التكلفة. و تجدر الإشارة إلى التكاليف تختلف باختلاف الإستراتيجية التي تعتمدها الشركة، مما يستدعي مواءمة أدوات الريادة الرقمية مع طبيعة الإستراتيجية المعتمدة.

وعليه، فإن نجاح المنظمات الريادية في البيئة التنافسية يعتمد بشكل كبير على قدرتها في تخفيض التكاليف بشكل يتناغم مع مستويات الأسعار التنافسية التي يفرضها السوق. و في المقابل، فإن إغفال ضبط التكاليف و خاصة الإنتاج قد يؤدي إلى تدهور الأداء و فقدان القدرة على الاستمرار في السوق، نتيجة العجز عن مواجهة المنافسة السعريّة المتزايدة (محروس، حمادة 2023).

• ثانياً: دور ريادة الأعمال الرقمية في المرونة

تعد المرونة من المقومات الجوهرية للشركات المعاصرة الساعية لتعزيز قدرتها التنافسية، حيث تتمثل قدرة الشركة على تقديم سلع و خدمات متنوعة و بمستويات مختلفة، بم يتلاءم مع احتياجات السوق المستهدفة. وتحقق هذه المرونة من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية المستمرة، و تصميم السلع و الخدمات بما يتوافق مع توقعات العملاء المتغيرة. كما تشمل المرونة قدرة الشركة على الاستجابة السريعة لتقلبات الطلب سواء بالزيادة أو بالنقصان، مما يعزز من قدرتها على المنافسة في بيئة ديناميكية.

تعد الاستجابة الفعالة لمتطلبات العملاء، وضبط مستوى الخدمات بما يتوافق مع توقعاتهم، حيث أنه عاملاً أساسياً في تقليل الشكاوى و تحقيق معدلات مرتفعة من رضا العملاء، مما ينعكس إيجاباً على تخفيض التكاليف الكلية و تحسين الأداء العام للشركة. و تتيح التكنولوجيا الرقمية للشركات الريادية إمكانيات الحصول على التغذية الراجعة من المستهلكين، ما يسمح بإدخال تعديلات سريعة على المنتجات ، سواء الخصائص أو الأسعار، دون الحاجة إلى إجراءات تقليدية معقدة كإعادة طباعة التصميم أو تغيير خطوط الإنتاج.(أبوهريبيد، 2017)

كما تُسهم ريادة الأعمال رقمية في تمكين المنظمات من التوسع و الوصول إلى قاعدة أوسع من العملاء، سواء على المستوى المحلي أو العالمي.و ذلك بفضل ما توفره من سهولة الانتشار. فالتوسع في البيئة الرقمية لا يقتصر على شريحة معينة من السوق أو منطقة جغرافية محدد، بل إن التطور التكنولوجي الحديث يتيح تقديم مجموعة من السلع و الخدمات لأي فرد و في أي مكان. ومن ثم، المشاريع الرقمية الناجحة تمتلك فرص حقيقية للإنتقال إلى الأسواق العالمية و تحقيق ميزة تنافسية (العويجي،2023).

• دور ريادة الأعمال الرقمية في دعم الجودة

تشير الجودة إلى سياق الأداء التنظيمي إلى قدرة الشركة على تقديم سلع و خدمات تتمتع بمستوى عالٍ من النوعية، بما يخلق قيمة مضافة للعملاء. إذ تركز المنظمات الناجحة على تحقيق جودة شاملة في كل من تصميم المنتج أو الخدمة و جودة التنفيذ و التسليم، بما يضمن تلبية توقعات العملاء و تعزيز رضاهم.

وفي هذا السياق تستخدم الجودة كأداة استراتيجية للمنافسة، من خلال التركيز على نوعية المدخلات و العمليات بما يرضي تطلعات العملاء. و تلعب قيادة الأعمال الرقمية دوراً محورياً في دعم هذا التوجه، إذ تمكن الشركات في تحسين جودة منتجاتها عبر توظيف تقنيا رقمية متقدمة، تسهم في تطوير نماذج أعمال مبتكرة تتماشى مع التحولات في سلوك المستهلك احتياجاته. ومن خلال هذه الابتكارات الرقمية تستطيع الشركة التأثير في توقعات العملاء بشكل فعال، مما يمنحها فرصة أكبر لتعزيز حصتها السوقية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (أبوهرييد، 2017).

• دور قيادة الأعمال الرقمية في الاستجابة و التسليم

- تشير القدرة على التسليم في الوقت المناسب إلى مدى تمكن الشركة من توفير المنتجات و الخدمات وفقاً لنوعها و كميتها و في التوقيت الذي يطلبه العملاء.
- وقد أصبحت سرعة الاستجابة و تقديم الخدمة ضمن الإطار الزمني المحدد عاملاً محورياً في تعزيز القدرة التنافسية للشركات، خاصة في ظل تزايد تطلعات العملاء و استعدادهم لتحمل تكلفة أعلى مقابل الحصول على احتياجاتهم في الوقت المناسب.
- ويشمل التنافس القائم على عامل التسليم عدة أبعاد رئيسية من بينها
 - القدرة على تقليص وقت الانتظار و زمن الاستجابة، إذ أن الشركة تستطيع تلبية متطلبات العملاء بسرعة أكبر مقارنة بمنافسيها تحظى بفرصة أكبر لكسب حصة سوقية أوسع. كما الالتزام بالتسليم في الأوقات المتفق عليها يعزز من ثقة العملاء و مصداقية المنظمة.
 - القدرة على تسريع عملية تطوير و تصميم المنتجات الجديدة ، بحيث يختصر الوقت اللازم للابتكار و الانتاج، مما يمنح الشركة ميزة تنافسية واضحة.(الدرويش، 2013)
- وفي هذا السياق، تبرز قيادة الأعمال الرقمية كأداة فعالة تمكن الشركة من تعزيز سرعة التفاعل في الأسواق و العملاء كما تسمح التكنولوجيا الرقمية بالتواصل المباشر مع أعداد كبيرة من العملاء في وقت وجيز، فضلاً عن إمكانية التواجد الدائم على المنصات الرقمية على مدار الساعة. كما توفر الوسائل الرقمية إمكانيات جديدة في توصيل المنتجات و الخدمات

بشكل أسرع من الأساليب التقليدية، و تدعم رواد الأعمال في تطوير طرق مبتكرة لتوزيع منتجاتهم بكفاءة عالية.

كل هذه العوامل تسهم في ترسيخ صورة ذهنية إيجابية عن الشركة باعتبارها متقدمة تقنياً و قادرة على تلبية تطلعات العملاء بكفاءة مما يعزز من ولاء العملاء و رضاهم على المدى الطويل.

خلاصة الفصل

انطلاقاً مما سبق، يتضح أن الميزة التنافسية دوراً محورياً في تمكين الشركات من تحقيق الاستمرارية و تعزيز فرصها في البقاء ضمن بيئة الأعمال التنافسية، من خلال سعيها الدائم لزيادة حصتها السوقية عبر تقديم منتجات و خدمات تتسم بالتفرد والتميز، و تختلف أساليب تحقيق هذه الميزة من شركة إلى أخرى،، تبعاً لاختلاف الاستراتيجيات المعتمدة. و مع تزايد الاعتماد على ريادة الأعمال الرقمية، برزت هذه الأخيرة كمنهج فعال يسهم بشكل ملموس في تعزيز الميزة التنافسية، نظراً لتأثيرها المباشر على مجموعة العوامل الجوهرية، من بينها السعر، الجودة و المرونة و التسليم/ الاستجابة. وبالتالي فإن ريادة الأعمال الرقمية باتت تشكل رافداً استراتيجياً هاماً يدعم المنظمات في سعيها للتميز في الأسواق المحلية و العالمية.

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية لدور قيادة الأعمال الرقمية
في تحقيق الميزة التنافسية
لشركة الاتصالات أريد

تمهيد

تعد ريادة الأعمال الرقمية من المحركات الأساسية التي تسهم في إعادة تشكيل العالم بوتيرة متسارعة، و ذلك من خلال نشوء شركات ريادة رقمية تحدث تأثيراً مباشراً على الاقتصادات و أنماط الحياة على الصعيد العالمي. و يعزى هذا التحول الجذري إلى التقدم التكنولوجي المستمر ، وانتشار الابتكار الرقمي، و تطور البنية التحتية للإنترنت، إضافة إلى تحسن مناخ الأعمال في العديد من الدول.

وفي هذا السياق تسير دولة قطر على خطى العديد من الدول تبني مبادرات تهدف إلى إطلاق و دعم شركات قائمة على الابتكار و الابداع التكنولوجي. ومن هذا المنطلق سيتم في هذا البحث دراسة شركة الاتصالات "أريد" كنموذج تطبيقي لمثل هذه المؤسسات الريادية.

المبحث الأول: زيادة الأعمال في دولة قطر (1)

في إطار سعيها لتحقيق رؤيتها الوطنية، تعمل دولة قطر على تسريع وتيرة التحول الرقمي باعتباره ركيزة أساسية لبناء اقتصاد متنوع ومستدام. وتضطلع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، التي أنشئت بموجب الأمر الأميري رقم (1) لسنة 2016، بدور محوري في هذا المسار، إذ تتولى مسؤولية بناء منظومة اتصالات متطورة تعتمد على أحدث النظم وأفضل الممارسات العالمية، إلى جانب إشرافها على تطوير القطاع الرقمي بما يسهم في تحويل قطر إلى دولة ذكية تتمتع باقتصاد رقمي نشط وحيوي.

وتهدف الوزارة إلى دعم تنويع الاقتصاد الوطني وتعزيز رفاه المجتمع القطري من خلال مجموعة من السياسات والبرامج المتكاملة، من بينها تطوير مبادرات الحكومة الإلكترونية، وتعزيز الثقافة الرقمية، وبناء القدرات في مجال التكنولوجيا، وتهيئة بيئة رقمية جاذبة ومحفزة على الابتكار. وتندرج ضمن المهام الأساسية للوزارة الإشراف على قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطويره بما يتوافق مع متطلبات التنمية المستدامة، إلى جانب تعزيز فعالية البنية التحتية الرقمية وتطويرها لضمان جاهزيتها المستقبلية.

كما تسعى الوزارة إلى خلق بيئة تنافسية داعمة للاستثمار الرقمي، وزيادة الوعي المجتمعي بأهمية التحول الرقمي واستخدام أدوات التكنولوجيا بطريقة آمنة وفعالة، وذلك بهدف بناء مجتمع معرفي قائم على اقتصاد رقمي متكامل. وتُشرف الوزارة كذلك على تنفيذ برامج الحكومة الإلكترونية، لضمان تقديم خدمات رقمية عالية الجودة تلبي احتياجات المواطنين والمقيمين، وتعزز من كفاءة الأداء الحكومي.

أولاً: مراحل التحول الرقمي في دولة قطر (2)

• المرحلة الأولى: رحلة الابتكار و التقدم

انطلقت مسيرة التحول الرقمي في دولة قطر عام 2003 بإطلاق مشروع وبوابة الحكومة الإلكترونية، مما شكّل نقطة انطلاق نحو توفير خدمات رقمية متكاملة وتعزيز حوكمة قطاع

(1) مقدمة الريادة الرقمية في قطر، (2022). وزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات : <https://tdv.motc.gov.qa/ar/about-the-digital-industry>

(2) التحول الرقمي في قطر، (2025). وزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات: <https://www.mcit.gov.qa/about-us/digital-transformation>

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ضمن إطار آمن وفعال. وتركزت المبادرات الأولى على تبسيط الإجراءات الحكومية وتحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات من خلال منصات إلكترونية سهلة الاستخدام، مع الالتزام برفع كفاءة الأداء الحكومي وتحسين تجربة المستخدمين، ولا سيما المواطنين.

وقد احتل كل من الشمول الرقمي وتعزيز الابتكار موقع الصدارة في هذه الجهود، مما أسهم في توسيع نطاق إتاحة التكنولوجيا لكافة شرائح المجتمع، وتكريس ثقافة ريادة الأعمال كرافد للنمو الاقتصادي الرقمي. وفي عام 2014، تم إطلاق استراتيجية حكومة قطر الرقمية 2020، والتي وضعت خارطة طريق واضحة لمواصلة التقدم والابتكار، من خلال تحديد مراحل التطوير المستقبلي، بما يدعم التحول الرقمي المستدام ويرتقي بمستوى الخدمات الحكومية وفقاً لأعلى المعايير الدولية.

• المرحلة الثانية: نشأة قطر الرقمية

استناداً إلى بنيتها التحتية الرقمية المتطورة، أطلقت دولة قطر سلسلة من المبادرات الرائدة التي تهدف إلى إعادة تشكيل المشهد التكنولوجي الوطني، بما يعزز من كفاءة المجتمع وترابطه. وتُجسد رحلة التحول الرقمي في قطر التزاماً استراتيجياً ببناء مجتمع رقمي ذكي وفعال، حيث يتم توظيف تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وسلاسل الكتل (البلوك تشين) في سبيل تحسين جودة الخدمات الحكومية وتيسير آليات تقديمها. وقد ساهم هذا التوجه في تعزيز التفاعل بين المواطنين وقطاع الأعمال، من خلال توفير تجارب رقمية سهلة وسلسة، تراعي متطلبات المستخدم وتستجيب لتوقعاته. كما أولت الدولة أهمية خاصة لنشر الثقافة الرقمية وترسيخ مفاهيم الأمن السيبراني، بهدف ضمان مشاركة آمنة وواعية لجميع أفراد المجتمع عبر المنصات الرقمية، مما يرسخ أسس بيئة رقمية شاملة ومستدامة.

وفي إطار رؤيتها الاستراتيجية، تركز قطر على تطوير بيئات حضرية ذكية تتسم بالاستدامة والابتكار. ويُعدّ تبني التقنيات الحديثة في مختلف القطاعات أداة أساسية لتحسين جودة

- التحول الرقمي في قطر، (2025). وزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات: <https://www.mcit.gov.qa/about-us/digital-transformation>

الخدمات العامة، وتقليص الفجوات التشغيلية، ودفع عجلة النمو الاقتصادي. ولا تُعدّ هذه الجهود مقتصرة على الجانب التكنولوجي فحسب، بل تُعبّر عن توجه متكامل نحو بناء منظومة رقمية متقدمة تدعم الابتكار وتعزز من ريادة الأعمال. وتؤكد مشاركة قطر الفعّالة في المحافل والمنتديات العالمية المعنية بالتكنولوجيا التزامها الجاد بقيادة جهود التحول الرقمي، وسعيها لوضع معايير مرجعية لمستقبل الحياة الحضرية في ظل الاقتصاد الرقمي العالمي

• المرحلة الثالثة: تحويل الخدمات لتلبية احتياجات اليوم

ترسم الأجندة الرقمية لدولة قطر 2030 مساراً استراتيجياً طموحاً يستهدف تعظيم الاستفادة من الابتكار الرقمي في تعزيز النمو الاقتصادي وتحسين جودة حياة الأفراد. وتستند هذه الأجندة إلى مجموعة من الركائز الجوهرية، تشمل توسيع نطاق البنية التحتية الرقمية، وتحديث الخدمات الحكومية من خلال الأتمتة، إضافة إلى ترسيخ الثقافة الرقمية بين جميع فئات المجتمع. وتسعى قطر من خلال هذه الركائز إلى دمج التقنيات الذكية في مختلف القطاعات الحيوية، بما يسهم في تسريع التحول نحو بيئة حضرية ذكية ومتطورة. ويُعدّ الابتكار عنصراً محورياً في عملية التحول الرقمي في الدولة، حيث تولي قطر اهتماماً خاصاً بدعم منظومة ريادة الأعمال من خلال مؤسسات متخصصة مثل مركز حاضنة الأعمال الرقمية، ومسرّعة “تسمو”، بالإضافة إلى المختبرات البحثية مثل “مختبر تسمو للابتكار” التي تُعزز من التعاون البحثي وتطوير الحلول الرقمية المبتكرة. وتؤكد هذه الجهود التزام الدولة بترسيخ ثقافة الإبداع الرقمي وتمكين رواد الأعمال.

إن التحول الرقمي في قطر لا يُنظر إليه كمجموعة من المشاريع المنفصلة، بل كمنظومة متكاملة تعبّر عن رؤية شاملة تهدف إلى بناء مجتمع أكثر ذكاءً واتصالاً. وفي ظل هذا التوجه المستقبلي، تنتهياً قطر لتكون في موقع ريادي على الساحة العالمية، مما يُجسد نموذجاً يُحتذى به في كيفية توظيف المبادرات الرقمية لتعزيز التنمية الاقتصادية ورفع مستوى رفاهية المجتمع.

- التحول الرقمي في قطر، (2025). وزارة الاتصال و تكنولوجيا المعلومات: <https://www.mcit.gov.qa/about-us/digital-transformation>

ثانياً: أبرز الشركات الريادية الرقمية في دولة قطر (السليطي، 2024)

• شركة Fatora

تُعد شركة Fatora نموذجاً مبتكراً في مجال حلول المدفوعات الرقمية، إذ تُحدث تحولاً نوعياً في كيفية تعامل الشركات القطرية مع الفوترة والمعاملات المالية. تقدم الشركة منصة إلكترونية مرنة وسهلة الاستخدام، تُمكن المؤسسات من إصدار الفواتير وقبول المدفوعات عبر الإنترنت بكفاءة وسلاسة، ما يُسهم في تحسين العمليات المالية وتبسيطها. تتميز الخدمات التي تقدمها بدعمها لعدة عملات وخيارات دفع متنوعة، الأمر الذي يجعلها ملائمة للشركات المحلية والدولية على حدٍ سواء. كما توفر المنصة أدوات تحليل وتقارير مالية دقيقة، تتيح للمؤسسات مراقبة مبيعاتها وتدفقاتها النقدية بشكل منتظم، مما يدعم عملية اتخاذ القرار المبني على البيانات. وقد كان لـ Fatora تأثير ملحوظ في تسريع التحول الرقمي للقطاع المالي في قطر، لاسيما في ما يتعلق بالشركات الصغيرة والمتوسطة. إذ ساعدت خدماتها على تقليص الاعتماد على المعاملات النقدية، الأمر الذي يعزز من مستويات الشفافية والموثوقية في العمليات التجارية، كما يساهم في تعزيز الشمول المالي. ومع التوسع التدريجي في أعمال الشركة، تزايدت ثقة المستثمرين بقدرة الشركات الناشئة القطرية على تقديم حلول تقنية تتماشى مع المعايير العالمية. ويُعد هذا التوجه عاملاً محفزاً لتسريع الابتكار في القطاع المالي، ورافداً مهماً لتحقيق أهداف دولة قطر الاستراتيجية في مجال التنويع الاقتصادي والتحول نحو اقتصاد رقمي متكامل.

• تطبيق سنونو Snoonu

يُعد تطبيق Snoonu من أبرز الابتكارات الرقمية التي أحدثت تحولاً في مشهد التسوق وخدمات التوصيل بمدينة الدوحة. حيث يقدم التطبيق منظومة متكاملة من الخدمات التي تشمل توصيل الطعام، والتسوق من المتاجر المختلفة، فضلاً عن توفير حلول لاحتياجات الأفراد اليومية ضمن بيئة رقمية موحدة وسهلة الاستخدام. حيث تتسم خدمات سنونو بتنوعها وتكاملها، إذ لا تقتصر على توصيل الطلبات من المطاعم، بل تمتد لتشمل شراء البقالة، والأدوية، والهدايا، والمستلزمات المكتبية، مما يجعل التطبيق بمثابة مساعد رقمي شخصي للمستخدمين داخل

العاصمة القطرية. وقد أسهم هذا التعدد في الخدمات في تعزيز الاعتماد على الحلول الرقمية لتلبية المتطلبات اليومية، وتوفير الوقت والجهد للمستهلكين.

لقد ساهم Snoonu بشكل ملحوظ في تغيير أنماط التسوق في المجتمع المحلي، كما لعب دوراً محورياً في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال توفير منصة رقمية تتيح لها الوصول إلى شرائح واسعة من العملاء، وتشجيعها على الانخراط في الاقتصاد الرقمي. ومع التوسع التدريجي في أنشطة التطبيق، يتزايد تأثيره الإيجابي على الاقتصاد المحلي، سواء من خلال خلق فرص عمل جديدة أو من خلال تعزيز ثقافة الابتكار وريادة الأعمال. ويُعد Snoonu مثالاً بارزاً على الشركات الناشئة القطرية التي تستجيب بفعالية لاحتياجات السوق المحلي، مع توظيف أحدث ما توصلت إليه التقنيات العالمية، بما يعكس التوجه الوطني نحو التحول الرقمي والتنمية المستدامة.

• شركة MEDDY

تُعد منصة Meddy من الابتكارات الرائدة في قطاع الرعاية الصحية الرقمي في دولة قطر، حيث أسهمت في إحداث تحول جوهري في آليات الوصول إلى الخدمات الطبية من خلال ربط المرضى بالأطباء بطريقة فعّالة وسلسة. وتُمثل هذه المنصة خطوة متقدمة نحو تعزيز كفاءة النظام الصحي وتحسين تجربة المرضى، كما توفر للمرضى وسيلة موثوقة للبحث عن الأطباء المناسبين استناداً إلى التخصصات الطبية والتقييمات والمؤهلات الأكاديمية والمهنية. كما تتيح المنصة عرض معلومات تفصيلية عن الأطباء، تشمل خلفياتهم العلمية، وخبراتهم المهنية، وأوقات عملهم، ومواقع عياداتهم، إلى جانب إمكانية حجز المواعيد إلكترونياً بكل يسر، وهو ما يُساهم في تسهيل عملية الحصول على الرعاية الطبية وتوفير الوقت والجهد على المرضى. وفي المقابل، تُمكن المنصة الأطباء من تعزيز حضورهم الرقمي، وتقديم خدماتهم لعدد أكبر من المرضى، إلى جانب تحسين إدارة المواعيد وتنظيم العمل داخل العيادات. ويُعد هذا التمكين الرقمي للأطباء أحد العوامل المساهمة في تطوير الأداء المهني والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.

ومن المتوقع أن تُحدث Meddy تأثيراً ملحوظاً في تعزيز جودة الخدمات الصحية في قطر، من خلال تبسيط الوصول إلى المعلومات الطبية، وتحسين كفاءة التفاعل بين المرضى ومقدمي

الرعاية. كما تعكس هذه المنصة التوجه الوطني نحو رقمنة القطاع الصحي، وتسهم في وضع معايير جديدة للرعاية الصحية الرقمية، بما يدعم مسار الابتكار والتحديث في هذا القطاع الحيوي.

• C-Wallet

يُعد تطبيق Cwallet من الابتكارات الرائدة في مجال التكنولوجيا المالية في دولة قطر، حيث يقدم حلاً رقمياً متقدمة تعتمد على تقنية البلوك تشين (Blockchain)، ما يمثل نقلة نوعية في أساليب تقديم الخدمات المالية. ويوفر التطبيق باقة متكاملة من الخدمات تشمل التحويلات المالية، والدفع الإلكتروني، وإدارة الميزانية الشخصية، في بيئة تكنولوجية عالية الأمان والكفاءة. حيث يعتمد على تقنية البلوك تشين لضمان الشفافية المطلقة والأمان في تنفيذ المعاملات المالية، وذلك من خلال إمكانية تتبع كل عملية مالية بدقة، ما يُقلل من احتمالات الاحتيال ويعزز ثقة المستخدمين في المنصة. وتشير البيانات الصادرة عن الشركة إلى أن الاعتماد على هذه التقنية قد ساهم في تقليص زمن معالجة المعاملات بنسبة تقارب 60% مقارنة بالطرق التقليدية.

يوفر التطبيق مزايا متعددة للمستخدمين، من أبرزها إمكانية إجراء التحويلات المالية الدولية بتكاليف منخفضة تصل إلى 70% أقل من التكاليف البنكية المعتادة، إلى جانب تقديم خدمات تحويل العملات بأسعار تنافسية، وهو ما يتيح للمستخدمين توفير مبالغ مالية كبيرة عند تنفيذ المعاملات عبر الحدود.

وقد انعكست فعالية Cwallet إيجابياً على تجربة المستخدمين، حيث أشار عدد منهم إلى التحسن الملحوظ في إدارة أموالهم وتسهيل العمليات المالية، سواء على المستوى الشخصي أو المهني. على سبيل المثال، عبّر أحد المستخدمين عن قدرة التطبيق على تسهيل إرسال الأموال إلى الخارج، بينما أوضحت إحدى رائدات الأعمال المحلية دور التطبيق في تسهيل عمليات الدفع الإلكتروني في متجرها، مما عزز من كفاءة إدارة المدفوعات. وعلى صعيد الاقتصاد الكلي، يُسهم Cwallet في تعزيز الشمول المالي داخل الدولة. فقد كشفت دراسة ميدانية أن 30% من مستخدمي التطبيق لم يكونوا يمتلكون حسابات مصرفية تقليدية قبل استخدامهم

للمنصة، ما يعكس دورها الفعال في دمج شرائح جديدة من السكان ضمن النظام المالي الرسمي. كما يندرج Cwallet ضمن الجهود الوطنية الرامية إلى تحقيق التحول الرقمي، حيث يساهم في تقليل الاعتماد على النقد، ويُعزز الشفافية والقدرة على تتبع التدفقات المالية داخل الاقتصاد الوطني. ومع استمرار توسع وانتشار خدماته، يُتوقع أن يلعب التطبيق دورًا محوريًا في رسم ملامح مستقبل القطاع المالي الرقمي في قطر، كما يعزز من مكانة الدولة كمركز إقليمي رائد في الابتكار التكنولوجي والمالي.

• A101

تُسهّم A101 بدور فاعل في تسريع وتيرة الرقمنة لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة، من خلال مساعدتها على بناء حضور رقمي فعّال يُمكنّها من التوسع إلى أسواق جديدة وتحسين تجربة العملاء. وقد أثبتت الشركة كفاءتها في عدة مشاريع عملية، حيث ساعدت، على سبيل المثال، إحدى شركات التجزئة المحلية على تطوير متجر إلكتروني شامل، مما أسفر عن زيادة في المبيعات بنسبة 40% خلال ستة أشهر فقط. كما تعاونت مع شركة متخصصة في الخدمات اللوجستية لتطوير نظام تتبع رقمي متقدم، أسهم في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية بصورة ملحوظة.

من خلال تقديم هذه الخدمات، تساهم A101 في تعزيز القدرة التنافسية للشركات القطرية، ليس فقط على المستوى المحلي بل أيضًا في المحيطين الإقليمي والدولي، بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية لرؤية قطر الوطنية 2030 التي تركز على تنمية اقتصاد متنوع ومستدام يعتمد على المعرفة والتكنولوجيا.

ومع التوسع المستمر في خدماتها، تعمل A101 على ترسيخ مكانتها كمساهم رئيس في منظومة الابتكار الرقمي في الدولة، وتُسهم في تحويل قطر إلى مركز إقليمي للتكنولوجيا والريادة الرقمية.

ثالثاً: تحديات ريادة الأعمال الرقمية في دولة قطر

في السياق القطري، وعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل الدولة لتوفير بيئة داعمة لريادة الأعمال الرقمية، لا تزال بعض الشركات الناشئة في هذا المجال تواجه صعوبات و تتمثل هذه التحديات :

• صعوبة الحصول على التمويل للمشاريع الرقمية الناشئة، خاصة في مراحلها

الأولى

تعد مسألة التمويل من التحديات الجوهرية التي تعيق نمو و تطور المشاريع الرقمية لا سيما في مراحلها التأسيسية. ففي هذه المراحل المبكرة غالباً ما تفتقر الشركات إلى سجل مالي مثبت.

• تقبل المستخدمين للحلول الرقمية الجديدة و ثقافة استخدام التكنولوجيا

يمثل تقبل الجمهور للتكنولوجيا الرقمية أحد أبرز التحديات السلوكية التي تواجه المشاريع الريادية في المجال الرقمي. حيث يتطلب ذلك تحولاً في السلوك و ثقة من المستخدمين و هذا يستغرق وقت خصوصاً في المجتمعات التي تعتمد على الوسائل التقليدية.

• محدودية السوق المحلي و تأثيرها على فرص النمو و التوسع

يشكل صغر حجم السوق القطري تحدياً حقيقياً أمام الشركات الرقمية الناشئة، حي يحد من فرص التوسع و النمو داخل الحدود المحلية. فعدد السكان المحدود نسبياً يقلل من إمكانية تحقيق وفورات الحجم الكبير و هذا ما يدفع العديد من رواد الأعمال إلى التفكير بالتوسع الإقليمي أو الدولي في وقت مبكر من دورة حياة المشروع.

• الحاجة إلى تحديث الأطر القانونية و التشريعية المرتبطة بالتجارة الإلكترونية

و حماية البيانات

تشكل البيئة التنظيمية أحد العناصر الأساسية في دعم ريادة الأعمال الرقمية، غير أن الأطر القانونية القائمة، بما فيها قطر، لا تزال بحاجة إلى تحديثات شاملة لمواكبة التطورات المتسارعة في مجال التكنولوجيا الرقمية. إذ يتطلب العمل في بيئة رقمية واضحة و شاملة تتعلق بحماية البيانات الشخصية، أمن المعلومات، التوقيع الرقمي، و الملكية الفكرية و غيرها.

رابعاً: متطلبات تطوير ريادة الأعمال الرقمية في دولة قطر

لتطوير ريادة الأعمال الرقمية في قطر بشكل فعال هناك نقاط رئيسية منها:

• تعزيز البنية التحتية الرقمية

تطوير شبكات الاتصال وتوسيع نطاق الإنترنت عالي السرعة يمثل قاعدة أساسية لريادة الأعمال الرقمية. وتعمل قطر من خلال وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على تحسين هذه البنية لضمان بيئة رقمية فعالة ومستقرة.

• تعزيز المهارات الرقمية وريادة الأعمال

يتطلب تطوير ريادة الأعمال الرقمية بناء كوادر بشرية مؤهلة في مجالات مثل البرمجة، التسويق الرقمي، إدارة المشاريع، وتصميم الحلول الرقمية. وتعمل قطر على توفير برامج تدريبية عبر مؤسسات مثل حاضنة الأعمال الرقمية و تسمو.

• توفير التمويل والدعم للمشاريع الناشئة

يُعد الوصول إلى التمويل تحدياً رئيسياً أمام الشركات الرقمية الناشئة، لا سيما في مراحلها الأولى. لذلك من الضروري تطوير أدوات تمويلية مثل صناديق رأس المال المخاطر، وحاضنات ومسرعات الأعمال.

• تشجيع ثقافة الابتكار وريادة الأعمال

نشر ثقافة الابتكار بين الشباب وتشجيعهم على دخول مجال ريادة الأعمال الرقمية عبر مبادرات تعليمية وورش عمل عن الابتكار الرقمي.

(1) منظومة ريادة الأعمال في قطر من أجل تسريع النمو، (2023)، المدينة التعليمية. - [https://www.qf.org.qa/ar/stories/what-](https://www.qf.org.qa/ar/stories/what-does-qatars-entrepreneurship-ecosystem-need-to-accelerate-growth)

[does-qatars-entrepreneurship-ecosystem-need-to-accelerate-growth](https://www.qf.org.qa/ar/stories/what-does-qatars-entrepreneurship-ecosystem-need-to-accelerate-growth)

المبحث الثاني: دراسة تحليلية لشركة الاتصالات ” أريد “

أولاً: لمحة عن شركة أريد

تُعد شركة “Ooredoo” من أبرز شركات الاتصالات على المستوى العالمي، حيث تمتلك قاعدة عملاء تتجاوز 100 مليون مستخدم موزعين في مناطق متعددة تشمل الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وجنوب شرق آسيا. وتُعتبر الشركة المزود الرائد لخدمات الاتصالات في دولة قطر، إذ تقدم مجموعة متكاملة من الخدمات التي تلبي احتياجات الأفراد والشركات، فضلاً عن خدمات الاتصالات المنزلية.

وتسعى “Ooredoo” باستمرار إلى تطوير بنيتها التحتية الرقمية وتعزيز قدرات شبكتها، بما يسهم في ترسيخ مكانة قطر بين الدول المتقدمة عالمياً في قطاع الاتصالات، ويعزز من جودة الخدمات المقدمة وفق أعلى المعايير التقنية العالمية.

ثانياً: رؤية شركة أريد Ooredoo (1)

”إثراء حياة العملاء الرقمية“

”تتمثل مهمتنا الأساسية في تمكين عملائنا في مختلف أسواقنا حول العالم من الوصول إلى خدمة الإنترنت والاستمتاع بها بشكل خاص ومميز. ونريد مواصلة الاستثمار في شبكاتنا لضمان تلبية الاحتياجات الرقمية المتزايدة لعملائنا، وتوفير خدمات اتصالات تمتاز بالسرعة الفائقة وسهولة الاستخدام. كما أننا نعمل على تمكين الأفراد والمؤسسات من التحول الرقمي في أسواقنا ونطمح إلى مساعدة الأفراد والمؤسسات من التحول الرقمي في أسواقنا ونطمح إلى مساعدة الناس على الاستمتاع بتجارب رقمية تثري حياتهم اليومي“

(1) رؤيتنا، شركة أريد للاتصالات: https://www.ooredoo.com/ar/who_we_are

ثالثاً: الخدمات التي تقدمها شركة الاتصالات أريد

تخدم أريد عملائها الكثير من الخدمات ولكن أبرزها: (1)

• الخدمات المالية عبر الجوال

برزت شركة Ooredoo كمزود رائد للخدمات المالية الرقمية، لا سيما عبر الهاتف المحمول، حيث تقدم

حلولاً تشمل تحويل الأموال محلياً ودولياً، تعبئة الأرصدة، دفع الفواتير، بالإضافة إلى خدمات التأمين

والتمويل المصغر. تسهم هذه الخدمات في تعزيز الشمول المالي، خاصة للفئات غير المتعاملة مع البنوك. وتخدم الشركة أكثر من ثلاثة ملايين مستخدم في كل من قطر، تونس، وإندونيسيا، مع خطط للتوسع نحو أسواق جديدة كالعراق وميانمار. وتعمل أريد على تعزيز قابلية التشغيل البيئي لتيسير الوصول إلى هذه الخدمات على نطاق عالمي.

• الخدمات الذكية والمدن الذكية:

تدعم Ooredoo التحول نحو المدن الذكية من خلال توفير حلول تقنية متقدمة لمعالجة تحديات حضرية مثل النقل، الطاقة، والبنية التحتية. وتشمل خدماتها العدادات الذكية، حلول النقل الذكي، نظم المراقبة، وخدمات الملاعب الذكية التي تُحسن تجربة الجماهير داخل الملاعب. وتشارك أريد في شراكات استراتيجية، مثل تعاونها مع شركة KT الكورية، لتطوير تقنيات المدن الذكية بما يواكب متطلبات التوسع الحضري.

• خدمات أمن الجوال:

تتيح أريد من خلال خدمة "Mobile Connect" وصولاً آمناً للمستخدمين إلى الخدمات الرقمية المتنوعة مثل التجارة الإلكترونية والخدمات المصرفية والصحية، عبر الهواتف المحمولة. وتوفر هذه الخدمة مستوى عالٍ من الخصوصية وحماية البيانات، وهو ما يكتسب أهمية متزايدة في الأسواق التي تشهد نمواً في استخدام الهواتف الذكية، مثل إندونيسيا.

(1) خدماتنا، شركة أريد للاتصالات : https://www.ooredoo.com/ar/who_we_are/innovation/digital_products/

ثانياً: الاستبيان كأداة للتحليل

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها استناداً إلى البيانات التي تم جمعها من مصادر أولية، وذلك بهدف اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج علمية يُبنى عليها تقديم التوصيات الملائمة. وقد تناولت الدراسة الحالية موضوع "أثر استراتيجيات ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية"، حيث تم توظيف المنهج الوصفي في عرض وتحليل المتغيرات الرئيسة (استراتيجيات ريادة الأعمال الرقمية، الميزة التنافسية) و أبعادها الفرعية، والتعرف على مستوى تطبيقها في المنظمات محل الدراسة.

أما المنهج التحليلي، فقد استُخدم لتحديد أثر استراتيجيات ريادة الأعمال الرقمية في تعزيز الميزة التنافسية في شركة "أريد" للاتصالات. وتم جمع البيانات الميدانية عبر استبيان وُجّه إلى موظفي وعملاء الشركة، حيث جرى توزيع (120) استبياناً إلكترونياً، استُبعد منها (20) استبياناً لعدم اكتمال الإجابات، ليُعتمد (100) استبيان صالح للتحليل، وهي نسبة تُعد مقبولة من الناحية الإحصائية.

وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال توظيف الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها وهي كما يلي:

- **عامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ):** لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، والتأكد من درجة الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان.

- **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتقديم صورة عامة عن توزيعهم وفقاً لمتغيراتهم الشخصية.

- **الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية:** لتحليل استجابات أفراد العينة تجاه فقرات الاستبيان، ووصف المتغيرات الرئيسة والفرعية محل الدراسة، مما يساهم في تقييم مستويات الاتفاق أو الاختلاف حولها.

• الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يتسم أفراد عينة الدراسة بمجموعة من الخصائص الشخصية و الديموغرافية التي تسهم في تكوين صورة واضحة عن طبيعة المشاركين، و قد تم التعرف على على هذا الخصائص من خلال مجموعة من الأسئلة الواردة في الجزء الأول من أداة الدراسة مثل :

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	44	44%
	أنثى	56	56%
	الإجمالي	100	100%
العمر	20 - 30	46	46%
	30 - 40	28	28%
	40 - 50	18	18%
	50 فما فوق	8	8%
	الإجمالي	100	100%
الدرجة العلمية	ثانوي	22	22%
	بكالوريوس	60	60%
	ماجستير	14	14%
	دكتوراه	4	4%
	الإجمالي	100	100%

جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية

المصدر: إعداد الباحثة استناداً على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول رقم (1) التوزيع الديموغرافي لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، حيث تشير البيانات إلى أن غالبية المشاركين من الإناث، بواقع (56) فرداً، أي بنسبة (56%) من إجمالي العينة. في المقابل، بلغ عدد الذكور (44) فرداً، وهو ما يمثل نسبة (44%) من العينة. ويظهر هذا التوزيع ميلاً طفيفاً نحو تمثيل أعلى للإناث في الدراسة. أما فيما يتعلق بمتغير العمر، فتبين البيانات أن الفئة العمرية (20-30 سنة) شكّلت النسبة الأكبر من المشاركين، حيث بلغ عددهم (46) فرداً بنسبة (46%).

تليها الفئة العمرية (30-40 سنة) بعدد (28) فرداً ونسبة (28%). بينما بلغ عدد المشاركين الذين تتراوح أعمارهم بين (40-50 سنة) (18) فرداً بنسبة (18%)، وأخيراً جاءت الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بعدد (8) أفراد فقط، بنسبة بلغت (8%). حيث تعكس هذه النتائج تنوعاً في التوزيع العمري لأفراد العينة، مع تمركز أكبر في الفئة الشابة، وهو ما قد يكون له دلالات مهمة في تفسير نتائج الدراسة في ضوء الخصائص العمرية للمشاركين. وفيما يخص المؤهل العلمي، أظهرت البيانات أن النسبة الأكبر من المشاركين حاصلون على درجة البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (60) مشاركاً، ما يمثل 60% من إجمالي العينة، وهي النسبة الأعلى بين المستويات التعليمية. في المقابل، كانت نسبة المشاركين الحاصلين على درجة الدكتوراه هي الأدنى، حيث بلغ عددهم (4) أفراد فقط، بنسبة 4%. ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خلفية تعليمية جامعية، وهو ما يعزز من مصداقية الاستجابات فيما يتعلق بموضوع الدراسة، المرتبط بمجال ريادة الأعمال الرقمية.

• صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة التأكد من مدى قدرتها على قياس ما صُممت لأجله، أي مدى مطابقة الأداة لما يُراد قياسه فعلياً. كما يُشير الصدق إلى شمول أداة الدراسة لكافة العناصر التي ينبغي أن تتضمنها من جهة، بالإضافة إلى وضوح فقراتها ومفرداتها من جهة أخرى، بحيث تكون مفهومة وسهلة الإدراك من قبل المستخدمين لها.

وقد حرص الباحث على التحقق من صدق الاستبانة من خلال الإجراءات الآتية:

أ- صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من الاتساق الداخلي للاستبيان، و ذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجات المحاور الفرعية و الدرجة الكلية للاستبيان.

م	الابعاد	معامل الارتباط
1	الابداع الرقمي	0.767**
2	المخاطرة	0.879**
3	التفرد	0.931**
4	الابتكار	0.946**
5	الاستجابة	0.940**
6	التكلفة	0.933**
7	المرونة	0.908**
8	الجودة	0.888**

جدول (2) معاملات ارتباط بيرسون بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان

يتضح من نتائج الجدول السابق ارتفاع قيم المعاملات مما يعكس العلاقة بين المحاور المختلفة ومدى تمثيلها للاستبيان وهذا ما ينعكس بشكل كبير على درجة مصداقية هذه المحاور حيث انها حققت معاملات ارتباط دالة احصائياً مع الدرجة الكلية لأجمالي الاستبيان تراوحت بين (0.767 إلى 0.946) وهذا يؤكد أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي.

ب- ثبات أداة الدراسة:

تم الاعتماد في قياس الثبات على معامل ألفا كرونباخ ، ومعنى الثبات أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة في أوقات مختلفة ، ويأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في الاستبيان فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في الاستبيان فإن قيمة المعامل تكون مساوية للواحد

الصحيح، وكلما زادت قيمة المعامل عن 0.6 مما يدل ذلك على تحقق خاصية الثبات، ويتضح ذلك من الجدول التالي:

م	الابعاد	الفكرونباخ
1	الابداع الرقمي	0.799
2	المخاطرة	0.863
3	التفرد	0.868
4	الابتكار	0.870
5	الاستجابة	0.856
6	التكلفة	0.852
7	المرونة	0.861
8	الجودة	0.745
	ثبات المقياس	0.971

جدول (3) معاملات ارتباط بيرسون بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان

يتضح من الجدول السابق أن معامل ثبات ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للاستبيان بلغت (0.971) وهي درجة ثبات ممتازة جداً، كما أن معاملات الثبات بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان تراوحت بين (0.745 – 0.870)، وهي درجات ثبات مقبولة وممتازة مما يدل على الاطمئنان في استخدام أداة الدراسة.

• نتائج الدراسة

استراتيجيات ريادة الأعمال الرقمية

• البعد الأول: الابداع الرقمي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الاستجابة					العبارات	
			موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
3	1.010	3.360	3	21	22	45	9	تكرار	ساهم الابداع الرقمي في تحسين صورة أوريدو في السوق
			3.0	21.0	22.0	45.0	9.0	نسبة	
1	0.865	3.670	1	10	23	53	13	تكرار	تشجع أريدُ موظفيها على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل.
			1.0	10.0	23.0	53.0	13.0	نسبة	
2	0.980	3.490	2	18	20	49	11	تكرار	ساهم الابداع الرقمي في تحسين صورة شركة أريدُ في السوق.
			2.0	18.0	20.0	49.0	11.0	نسبة	
	0.952	3.507	المتوسط العام للمحور						

جدول (4) استجابات أفراد العينة على الابداع الرقمي

يتضح من خلال الجدول أن البعد الأول هو الابداع الرقمي يتضمن (3) عبارات، تراوحت

المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.670 ، 3.360) من أصل (5.0) درجات، وبلغ المتوسط

الحسابي العام لعبارات المحور (3.507)، وهذا يدل على أن الإجابات الخاصة بالمحور جاءت بدرجة موافقة مرتفعة.

وجاءت العبارة التي تنص على (تشجع أريدُ موظفيها على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل) بالمرتبة

الأولى بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.670) وبانحراف معياري (0.865)،

وجاءت العبارة التي تنص على (ساهم الابداع الرقمي في تحسين صورة شركة أريدُ في السوق)

بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.490)، وانحراف معياري (0.980)،

وجاءت العبارة التي تنص على (ساهم الابداع الرقمي في تحسين صورة أوريدو في السوق) بالمرتبة

الأخيرة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.360) وبانحراف معياري (1.01).

• البعد ثاني: المخاطرة

م	العبارات	درجات الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
1	تقدم الشركة خدمات جديدة غير مألوفة في السوق	13	55	18	11	3	3.640	0.948	
		نسبة	13.0	55.0	18.0	11.0			
3	تحفز أريدُ الأفراد العاملين فيها " على التعامل مع المخاطر التي تواجهها	14	49	20	14	3	3.570	0.998	
		نسبة	14.0	49.0	20.0	14.0			
2	تسعى أريدُ لتجربة حلول رقمية جديدة رغم وجود بعض المخاطر	15	48	23	13	1	3.630	0.928	
		نسبة	15.0	48.0	23.0	13.0			
المتوسط العام للمحور									
							3.613	0.958	

جدول (5) استجابات أفراد العينة على بعد المخاطرة

يتضح من خلال الجدول أن البعد الثاني المخاطرة يتضمن (3) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد ما بين (3.570 ، 3.640) من أصل (5.0) درجات، وبلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.613)، وهذا يدل على أن الإجابات الخاصة بالمحور جاءت بدرجة موافقة مرتفعة.

وجاءت العبارة التي تنص على (تقدم الشركة خدمات جديدة غير مألوفة في السوق) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.640) وبانحراف معياري (0.948)، وجاءت العبارة التي تنص على (تسعى أريدُ لتجربة حلول رقمية جديدة رغم وجود بعض المخاطر) بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.630)، وانحراف معياري (0.928)، وجاءت العبارة التي تنص على (تحفز أريدُ الأفراد العاملين فيها على التعامل مع المخاطر التي تواجهها) بالمرتبة الأخيرة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.570) وبانحراف معياري (0.998).

• البعد الثالث: التفرد

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الاستجابة					العبارات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
3	0.974	3.600	1	17	18	49	15	تكرار	تقدم الشركة حلول رقمية يصعب تقليدها من قبل المنافسين
			1.0	17.0	18.0	49.0	15.0	نسبة	
1	0.931	3.680	2	12	16	56	14	تكرار	تعكس خدمات أريد أسلوب فريد في التعامل مع العملاء
			2.0	12.0	16.0	56.0	14.0	نسبة	
2	1.006	3.670	6	7	15	58	14	تكرار	تسعى شركة أريد في تقديم خدمات تعزز تنافسها في السوق
			6.0	7.0	15.0	58.0	14.0	نسبة	
	0.97	3.650	المتوسط العام للمحور						

جدول (6) استجابات أفراد العينة على بعد التفرد

يتضح من خلال الجدول أن بعد التفرد يتضمن (3) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد الثالث وهو التفرد ما بين (3.600 ، 3.680) من أصل (5.0) درجات، وبلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.650)، وهذا يدل على أن الإجابات الخاصة بالمحور جاءت بدرجة موافقة مرتفعة.

وجاءت العبارة التي تنص على (تعكس خدمات أريد أسلوب فريد في التعامل مع العملاء) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.680) وانحراف معياري (0.931)، وجاءت العبارة التي تنص على (تسعى شركة أريد في تقديم خدمات تعزز تنافسها في السوق) بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.670)، وانحراف معياري (1.006)، وجاءت العبارة التي تنص على (تقدم الشركة حلول رقمية يصعب تقليدها من قبل المنافسين) بالمرتبة الأخيرة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.600) وانحراف معياري (0.974).

• البعد الرابع : الابتكار

يتضح من خلال الجدول أن بعد الابتكار يتضمن (3) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (3.680 ، 3.760) من أصل (5.0) درجات، وبلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.710)، وهذا يدل على أن الإجابات الخاصة بالمحور جاءت بدرجة موافقة. وجاءت العبارة التي تنص على (تسعى الشركة في تقديم أفكار جديدة باستمرار) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.760) وانحراف معياري (1.006)، وجاءت العبارة التي تنص على (الابتكار في أريد ساعد في التفوق على منافسيها) بالمرتبة الثانية بين العبارات

الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.690)، وانحراف معياري (0.895)، وجاءت العبارة التي تنص على (تعتمد الشركة على الابتكار الرقمي في تطوير عملياتها الداخلية) بالمرتبة الأخيرة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.680) وبانحراف معياري (0.963).

م	العبارات	درجات الاستجابة					المتوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	الترتيب	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
3	"تعتمد الشركة على الابتكار الرقمي في تطوير عملياتها الداخلية"	16	51	22	7	4	3.680	0.963		
		نسبة	16.0	51.0	22.0	7.0				4.0
1	"تسعى الشركة في تقديم أفكار جديدة باستمرار"	20	53	14	9	4	3.760	1.006		
		نسبة	20.0	53.0	14.0	9.0				4.0
2	"الابتكار في أريدُ ساعد في التفوق على منافسيها"	14	54	21	9	2	3.690	0.895		
		نسبة	14.0	54.0	21.0	9.0				2.0
	المتوسط العام للمحور							3.710	0.955	

جدول (7) استجابات أفراد العينة على بعد الابتكار

أبعاد الميزة التنافسية

• البعد الأول: الاستجابة

م	العبارات	درجات الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
3	تسعى الشركة إلى تلبية " احتياجات العاملين فيها	14	54	20	7	5	3.650	0.978		
		14.0	54.0	20.0	7.0	5.0				
2	تستجيب الشركة لأي تطور أو " اقتراح في خدماتها	17	54	16	10	3	3.720	0.965		
		17.0	54.0	16.0	10.0	3.0				
1	سرعة استجابة العملاء ساعدت " في تحسين أداء الشركة	20	51	16	9	4	3.740	1.011		
		20.0	51.0	16.0	9.0	4.0				
	المتوسط العام للمحور							3.703	0.985	

جدول (8) استجابات أفراد العينة على بعد الاستجابة

يتضح من خلال الجدول أن بعد الاستجابة يتضمن (3) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (3.650 ، 3.740) من أصل (5.0) درجات، وبلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.703)، وهذا يدل على أن الإجابات الخاصة بالمحور جاءت بدرجة موافقة مرتفعة.

وجاءت العبارة التي تنص على (سرعة استجابة العملاء ساعدت في تحسين أداء الشركة) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.740) وبانحراف معياري (1.011), وجاءت العبارة التي تنص على (تستجيب الشركة لأي تطور أو اقتراح في خدماتها) بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.720), وانحراف معياري (1.011), وجاءت العبارة التي تنص على (تسعى الشركة إلى تلبية احتياجات العاملين فيها) بالمرتبة الأخيرة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.650) وبانحراف معياري (0.978).

• البعد الثاني: التكلفة

م	العبارات	درجات الاستجابة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
3	ساعد التحول الرقمي في تقليل التكاليف داخل الشركة	17	52	18	10	3	0.969	3.700	
		نسبة	17.0	52.0	10.0	3.0			
2	تعتمد شركة أريدُ على أنظمة رقمية لزيادة الكفاءة و تقليل التكلفة	16	53	20	9	2	0.911	3.720	
		نسبة	16.0	53.0	9.0	2.0			
1	التحول الرقمي ساعد في تقديم منتجات و خدمات بتكلفة أقل دون التأثير على الجودة	19	56	16	8	1	0.861	3.840	
		نسبة	19.0	56.0	8.0	1.0			
	المتوسط العام للمحور					0.914	3.753		

جدول (9) استجابات أفراد العينة على بعد التكلفة

يتضح من خلال الجدول أن بعد التكلفة يتضمن (3) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارة المحور ما بين (3.700 ، 3.840) من أصل (5.0) درجات، وبلغ المتوسط الحسابي العام لعبارة المحور (3.753)، وهذا يدل على أن الإجابات الخاصة بالمحور جاءت بدرجة موافقة مرتفعة. وجاءت العبارة التي تنص على (التحول الرقمي ساعد في تقديم منتجات و خدمات بتكلفة أقل دون التأثير على الجودة) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.840) وبانحراف معياري (0.861), وجاءت العبارة التي تنص على (تعتمد شركة أريدُ على أنظمة رقمية لزيادة الكفاءة و تقليل التكلفة) بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.720), وانحراف معياري (0.911), وجاءت العبارة التي تنص على (ساعد التحول الرقمي في تقليل التكاليف داخل الشركة) بالمرتبة الأخيرة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.700) وبانحراف معياري (0.969).

• البعد الثالث: المرونة

م	العبارات	درجات الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب		
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
2	تمتلك الشركة القدرة لتعديل وتطوير الخدمات بسرعة	تكرار	20	51	15	13	1	3.760	0.955		
		نسبة	20.0	51.0	15.0	13.0	1.0				
3	التكنولوجيا الرقمية ساعدت في تعزيز مرونة العمليات داخل الشركة.	تكرار	14	61	13	9	3	3.740	0.917		
		نسبة	14.0	61.0	13.0	9.0	3.0				
1	تتيح البنية التحتية الرقمية في الشركة للتكيف السريع مع التغيرات المفاجئة في السوق	تكرار	19	59	15	6	1	3.890	0.815		
		نسبة	19.0	59.0	15.0	6.0	1.0				
	المتوسط العام للمحور									0.896	3.797

جدول (10) استجابات أفراد العينة على بعد المرونة

يتضح من خلال الجدول أن بعد المرونة يتضمن (3) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (3.760 ، 3.890) من أصل (5.0) درجات، وبلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.797)، وهذا يدل على أن الإجابات الخاصة بالمحور جاءت بدرجة موافقة مرتفعة. وجاءت العبارة التي تنص على (تتيح البنية التحتية الرقمية في الشركة للتكيف السريع مع التغيرات المفاجئة في السوق) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.890) وبانحراف معياري (0.815)، وجاءت العبارة التي تنص على (تمتلك الشركة القدرة لتعديل وتطوير الخدمات بسرعة) بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.760)، وانحراف معياري (0.955)، وجاءت العبارة التي تنص على (التكنولوجيا الرقمية ساعدت في تعزيز مرونة العمليات داخل الشركة) بالمرتبة الأخيرة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.740) وبانحراف معياري (0.918).

• البعد الرابع: الجودة

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن بعد الجودة يتضمن (3) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (3.630 ، 3.820) من أصل (5.0) درجات، وبلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.717)، وهذا يدل على أن الإجابات الخاصة بالمحور جاءت بدرجة موافقة مرتفعة.

وجاءت العبارة التي تنص على (تستخدم الشركة معايير رقمية دقيقة لضمان جودة الأداء) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.820) وبانحراف معياري (0.845), وجاءت العبارة التي تنص على (تتبع الشركة أدوات رقمية ساعدت في تحسين الجودة) بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.700), وانحراف معياري (0.959), وجاءت العبارة التي تنص على (التحول الرقمي ساعد في تقليل الأخطاء و تحسين رضا العاملين) بالمرتبة الأخيرة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.630) وبانحراف معياري (1.060).

م	العبارات	درجات الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
2	تتبع الشركة أدوات رقمية ساعدت في تحسين الجودة	16	53	20	7	4	3.700	0.959		
		16.0	53.0	20.0	7.0	4.0				
3	التحول الرقمي ساعد في تقليل الأخطاء و تحسين رضا العاملين	16	52	18	7	7	3.630	1.060		
		16.0	52.0	18.0	7.0	7.0				
1	تستخدم الشركة معايير رقمية دقيقة لضمان جودة الأداء	16	61	13	9	1	3.820	0.845		
		16.0	61.0	13.0	9.0	1.0				
	المتوسط العام للمحور						3.717	0.955		

جدول (11) استجابات أفراد العينة على بعد الجودة

ثالثاً: نتائج الفرضيات

• نتائج الفرضية الرئيسية

أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات ريادة الأعمال الرقمية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة أريد للاتصالات، وهو ما يدعم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

وقد تبين من خلال اختبار معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) أن جميع محاور الاستبيان قد حققت درجات عالية من الثبات، حيث تراوح معامل ألفا بين (0.82 و 0.91)، وهو ما يشير إلى مستوى ثبات مرتفع يدل على موثوقية الأداة، وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة بدقة وموضوعية. وبناءً عليه، فإن نتائج الاستبيان تعكس الواقع بدرجة عالية من الاعتمادية الإحصائية.

كما أوضحت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن تقييم أفراد العينة لاستراتيجيات ريادة الأعمال الرقمية في شركة أريد جاء بدرجة مرتفعة نسبياً، وهو ما يعكس وعي المنظمة بأهمية التحول الرقمي في بناء مزايا تنافسية يصعب تقليدها. وكانت أعلى القيم مرتبطة بمحوري “الابتكار” و”التفرد في تقديم القيمة”، مما يشير إلى أن أريد تستثمر بشكل فعال في تطوير خدمات مبتكرة ومتفردة تلبي احتياجات العملاء بطريقة متميزة. وبذلك، فإن نتائج هذه الفرضية تشير بوضوح إلى أن تطبيق استراتيجيات ريادة الأعمال الرقمية يُعد عاملاً حاسماً في تعزيز القدرة التنافسية لشركة أريد، مما يستدعي ضرورة تعزيز وتوسيع هذه الاستراتيجيات في المستقبل القريب، لضمان الاستدامة والتفوق في سوق يشهد تطوراً رقمياً متسارعاً.

• نتائج الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الإبداع الرقمي و تحسين الجودة

العلاقة	القيمة
معامل الارتباط	0.625**
مستوى الدلالة	0.000
حجم العينة	100

جدول (12) العلاقة بين الإبداع الرقمي و الجودة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الإبداع الرقمي كأحد أبعاد استراتيجيات ريادة الأعمال الرقمية، والجودة كأحد أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في شركة "أريد" للاتصالات. وقد تم التوصل إلى هذه النتيجة من خلال تطبيق اختبارات الارتباط (مثل اختبار بيرسون) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.625) بمستوى دلالة أقل من (0.05) على البيانات المستخلصة من استجابات أفراد العينة، والتي أظهرت وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين المتغيرين.

فيما يتعلق بثبات الأداة، فقد تم استخدام معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لتقييم مدى موثوقية المحاور ذات العلاقة. وقد بلغ معامل ألفا لمحور الإبداع الرقمي (0.799)، فيما بلغ لمحور الجودة (0.745). وتُعد هذه القيم ضمن النطاق المقبول إحصائياً، حيث تشير إلى درجة جيدة من الثبات الداخلي، مما يدل على أن أدوات القياس كانت دقيقة في تقييم المفاهيم موضوع الدراسة، وأن نتائجها موثوقة.

علاوة على ذلك، فقد أظهرت بيانات التحليل الوصفي أن السؤال الأول ضمن بُعد الجودة، والذي نص على: "تتبع الشركة معايير رقمية دقيقة لضمان جودة الأداء"، قد حقق انحرافاً معيارياً مقداره (0.959)، وهو ما يُصنّف ضمن فئة التشتت المنخفض، ويعكس درجة من الاتفاق والتجانس في آراء العينة حول هذا الجانب، مما يدعم موثوقية النتائج الخاصة ببُعد الجودة. وقد جاءت هذه النتائج منسجمة مع ما أوردته الدراسات السابقة. فعلى سبيل المثال، أكدت دراسة (المطيري، 2012) أن امتلاك المؤسسات لمكانات الإبداع الرقمي من شأنه أن يثير

الحافز الذاتي لدى الموظفين ويشجعهم على طرح أفكار ابتكارية، وهو ما يساهم في الارتقاء بالأداء الكلي للمؤسسة، ومن ثم تحقيق مستويات عالية من الجودة تؤهلها لاكتساب ميزة تنافسية يصعب منافستها. كما أشار (عبد الحميد، 2023) إلى أن الجودة لا تقتصر على الالتزام بالمعايير فقط، بل تتعدى ذلك لتكون عنصراً محورياً في تعزيز صورة المؤسسة السوقية، ورفع قدرتها التنافسية من خلال توسيع نطاق المنتجات والخدمات، وزيادة الحصة السوقية، وتحقيق رضا العملاء. وهو ما يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتطبيق الإبداع الرقمي، باعتباره الوسيلة التي تتيح تطوير آليات العمل والخدمات لتواكب معايير الجودة المتجددة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن النتائج الإحصائية للدراسة الحالية، مدعومة بمؤشرات الثبات وتحليل التشتت، وكذلك ما ورد في الدراسات السابقة، تؤكد وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين الإبداع الرقمي والجودة، وهو ما يُعزز صحة الفرضية المطروحة، ويشير إلى أهمية تبني ممارسات رقمية إبداعية كمدخل رئيسي لضمان جودة الأداء وتحقيق التفوق التنافسي.

• نتائج الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الابتكار

الرقمي و خفض التكاليف

العلاقة	القيمة
معامل الارتباط	0.711**
مستوى الدلالة	0.000
حجم العينة	100

جدول (13) العلاقة بين الابتكار و التكلفة

أظهرت نتائج تحليل البيانات وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغير الابتكار الرقمي ومتغير خفض التكاليف في شركة “أريد” للاتصالات. وتعزيزاً لمصادقية هذه النتائج، بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور الابتكار 0.870، وللمحور الخاص بخفض التكاليف 0.852، بما يؤكد درجة عالية من الاتساق الداخلي لأدوات القياس المستخدمة في الدراسة. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.711) بمستوى دلالة أقل من (0.05) على البيانات

المستخلصة من استجابات أفراد العينة، والتي أظهرت وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين المتغيرين.

عند فحص تحليل التشتت أن قيمة الانحراف المعياري لعبارة «الابتكار في أريدُ ساعد في التفوق على منافسيها» بلغت 0.895، فيما سجلت عبارة «ساعد التحول الرقمي في تقليل التكاليف في الشركة» انحرافاً معيارياً قدره 0.969. وتقع هاتان القيمتان ضمن نطاق التشتت المنخفض، مما يعكس درجة عالية من التجانس والاتساق في آراء المشاركين بشأن الدور المحوري الذي يمثله الابتكار في تعزيز تفوق شركة أريدُ وضبط نفقاتها التشغيلية.

تأتي هذه النتائج منسجمة مع الأدبيات القائمة؛ فقد أشار (كامل، 2021) إلى أن ريادة الأعمال الرقمية تحفز الابتكار بتمكين الرواد من استخدام الأدوات الرقمية لتطوير منتجات وخدمات تلبي تحديات العالم الحقيقي، بينما أكدت دراسة (مسلم، 2015) أن خفض التكلفة يعد البعد الأكثر أهمية للمنظمات الطامحة إلى توسيع حصتها السوقية، إذ تعتمد الشركات الكبرى على استراتيجيات تقلل النفقات دون المساس بالجودة.

من هذا المنطلق، يمكن ربط الابتكار الرقمي بخفض التكاليف عبر آليات عدة، أبرزها أتمتة العمليات الروتينية باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والروبوتات البرمجية، ما يقلل الاعتماد على التدخل البشري ويحد من الأخطاء. كما يتيح الابتكار الاستفادة من تحليلات البيانات الضخمة لتحسين تقديرات الطلب وتخطيط الإنتاج، فتتجنب الشركة الفائض والهدر في المخزون. إضافة إلى ذلك، يسمح الابتكار بتطوير منتجات رقمية قابلة للتحديث والتخصيص، مما يقلل من التكلفة المرتبطة بإطلاق نسخ جديدة بالكامل، ويعزز تكامل المنصات الرقمية مع الشركاء عبر واجهات برمجة التطبيقات، محققاً وفورات حجم ونفقات تشغيل أكثر كفاءة.

• نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين السعي للمخاطرة و تعزيز المرونة

العلاقة	القيمة
معامل الارتباط	0.502**
مستوى الدلالة	0.000
حجم العينة	100

أظهرت نتائج تحليل العلاقة الارتباطية بين متغير أخذ المخاطرة ومتغير المرونة في شركة "أريد" للاتصالات وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً، ما يؤكد صحة الفرضية القائلة بأن استعداد المنظمة لتحمل قدر مدروس من المخاطرة ينعكس إيجاباً على قدرتها على التكيف السريع والاستجابة للتغيرات السوقية. ولأقت هذه النتيجة دعماً قوياً من معاملات الثبات الداخلي لأدوات القياس المستخدمة، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لمقياس الاستعداد للمخاطرة ($\alpha = 0.863$)، وللمقياس الخاص بالمرونة ($\alpha = 0.862$)، مما يشير إلى درجة عالية من الاتساق الداخلي بين بنود استبيان كل متغير، ويعزز موثوقية النتائج المستخلصة، كما بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.502) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

عند تحليل التشتت في استجابات أفراد العينة حول أهم بنود المحورين، احتلت العبارة "تقدم الشركة خدمات غير مألوفة في السوق" المرتبطة ببعد المخاطرة انحرافاً معيارياً مقداره (0.948)، بينما بلغ الانحراف المعياري للعبارة "التكنولوجيا الرقمية ساعدت في تعزيز المرونة داخل الشركة" المرتبطة ببعد المرونة (0.917). وتقع هاتان القيمتان ضمن نطاق التشتت المنخفض، مما يعكس درجة من الاتفاق النسبي بين المشاركين على أن اتخاذ المخاطرة يقترن باستغلال التقنيات الرقمية لتعزيز القدرة على التكيف والمرونة في العمليات والخدمات. كما جاءت هذه النتائج متفقة مع ما خلصت إليه الدراسات السابقة، فعلى سبيل المثال أوضح (النجار و العلي، 2010) أن مفهوم المخاطرة في المؤسسات يُعدّ دافعاً قوياً لحفز الموظفين على تقديم أفكار غير مألوفة وتجربة أساليب جديدة، مع تحرك استباقي نحو اتخاذ قرارات تتضمن قدراً محسوباً من المخاطرة، وهو ما يهيئ بيئة عمل ديناميكية قادرة على مواجهة المتغيرات. كما عرّف (طالب و البناء، 2012) أن المرونة على أنها قدرة المنظمة على التكيف مع التحولات في موقعها السوقي من خلال الابتكار في تصميم المنتجات وتنويع أحجامها، فتعبر المرونة في هذا السياق عن القدرة التنافسية الناتجة عن تقديم مجموعة واسعة من الحلول في الوقت ذاته مع الاستمرار في تطوير منتجات جديدة.

من منظور تكاملي، يمكن تفسير العلاقة بين أخذ المخاطرة وتعزيز المرونة بأن بيئة الأعمال الرقمية، حينما تشجع على المخاطرة المحسوبة، توفر إطاراً للتجريب والابتكار المستمر، فتتطور آليات العمل

وتتنوع الخيارات المتاحة أمام الشركة، سواء في إطلاق خدمات جديدة أو تعديل العمليات بسرعة. ويسهم ذلك في بناء قدرة تنظيمية على تبني حلول تقنية مبتكرة، كالمنصات الرقمية الذكية وأنظمة إدارة موارد سلسلة التوريد، التي تتيح للشركة إعادة توجيه مواردها بسرعة وفقاً لمتطلبات السوق المتقلّبة، ومن ثم تحقيق مرونة تشغيلية واستراتيجية عالية. بناءً عليه، يؤكد التحليل الحالي أن تكامل المخاطرة المحسوبة مع استثمار الإمكانيات الرقمية يشكل ركيزة أساسية لتمكين "أريد" من تعزيز مرونتها التنظيمية، فتتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة وتحقيق استدامة النمو في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير المتسارع.

خلاصة الفصل

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجيات ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة "أريد" للاتصالات، باعتبارها إحدى الشركات الرائدة في قطاع الاتصالات في قطر والمنطقة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات ميدانياً من خلال استبانة وزعت على عينة من موظفي الشركة وعملائها.

الخاتمة

• الاقتراحات و التوصيات

أولاً: تعزيز البنية التحتية للخدمات الرقمية

ينبغي أن تركز الجهود الحكومية والشراكات مع القطاع الخاص على بناء شبكة ألياف ضوئية وطنية فائقة السرعة تصل إلى جميع المناطق الحضرية والريفية، مع إنشاء نقاط تبادل إنترنت محلية لتقليل زمن النقل وتحسين جودة الاتصال.

ثانياً: تعزيز الوعي والثقافة الرقمية لدى المجتمع ورواد الأعمال

يجب إطلاق حملات توعية متكاملة عبر وسائل الإعلام التقليدية والمنصات الرقمية، لشرح أهمية الأعمال الرقمية ومزاياها الاقتصادية والاجتماعية. كما يمكن تنظيم ورش عمل وندوات مجانية تستهدف طلاب الجامعات والخريجين الجدد لتعريفهم بفرص ريادة الأعمال الرقمية ومهاراتها الأساسية، ما يساهم في بناء قاعدة بشرية مؤهلة ومتحمسة لخوض هذا المجال.

ثالثاً: تحفيز المنظمات الريادية الرقمية

ينبغي دعم الحاضنات والمسرعات التقنية بمنح حزم تحفيزية تشمل منحاً مالية أولية، وخدمات استشارية مجانية في مجالات التسويق الرقمي، وحماية الملكية الفكرية. كما يمكن إنشاء «جائزة قطر للأعمال الرقمية الناشئة» سنوياً لتكريم أفضل المشاريع الابتكارية، ما يعزز روح المنافسة ويشد انتباه رواد الأعمال إلى الفرص الرقمية.

رابعاً: رفع كفاءة المؤسسات عبر التدريب والتطوير التقني

من الضروري تصميم برامج تدريبية متخصصة في إدارة المشاريع الرقمية، وتحليل البيانات، وأمن المعلومات، وتطوير البرمجيات، بالاشتراك مع الجامعات ومراكز التدريب الدولية. ويُستحسن اعتماد شهادات معترف بها عالمياً في هذه المجالات، لضمان جاهزية الموارد البشرية القطرية للمنافسة في السوق الرقمي العالمي.

خامساً: دعم البحث والابتكار التقني

ينبغي تخصيص منح بحثية لطلاب الدراسات العليا تتناول تحديات الرقمنة وريادة الأعمال الرقمية في البيئة المحلية. كما يمكن إنشاء مختبرات تقنية مشتركة بين الجامعات والقطاع

الخاص تتيح الأطروحات البحثية تطبيقاتها العملية ضمن مشاريع حقيقية، مما يعزز بيئة الابتكار ويوفر حلولاً رقمية تلبي احتياجات السوق القطري.

سادساً: إقرار معايير جودة رقمية موحدة

يمثل وضع دليل وطني لمعايير جودة الخدمات الرقمية (مثل تجربة المستخدم، والأداء، والأمان) خطوة مهمة لتوحيد معايير تقييم المشاريع الناشئة. ويساهم هذا الدليل في مساعدة الشركات على تصميم منتجات تتوافق مع أفضل الممارسات العالمية، ما يعزز فرص التصدير الرقمي للخدمات والمنتجات.

• الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجيات ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة "أريد" للاتصالات، باعتبارها إحدى الشركات الرائدة في قطاع الاتصالات في قطر والمنطقة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات ميدانياً من خلال الاستبيان حيث وزع على عينة من موظفي الشركة وعملائها.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن "أريدو" تطبق مجموعة من استراتيجيات الريادة الرقمية، أبرزها: الابتكار في تقديم الخدمات، والابداع الرقمي، والتركيز على التميز و التفرد، واستثمار التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتطبيقات الذكية. وأسهمت هذه الاستراتيجيات في تحقيق مزايا تنافسية ملموسة، تمثلت في تحسين جودة الخدمة، سرعة الاستجابة لاحتياجات السوق، تعزيز ولاء العملاء، وتقليل التكاليف التشغيلية.

كما بيّنت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات ريادة الأعمال الرقمية وتحقيق الميزة التنافسية، مما يعكس فاعلية التوجهات الرقمية لدى الشركة في تعزيز مركزها التنافسي داخل السوق.

وفي ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة الاستمرار في الاستثمار في التحول الرقمي، وتكثيف الجهود في تطوير الكفاءات البشرية الرقمية، إلى جانب متابعة الابتكارات التكنولوجية العالمية لضمان استدامة الميزة التنافسية في بيئة تتسم بالتغير السريع والمنافسة الحادة.

قائمة المراجع

- المراجع العربية :

- أبو هريبد، ياسر. (2017). دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين ص(61).
- السكارنة، بلال (2010). الريادة و إدارة منظمات الأعمال ، دار المشيرة للنشر و التوزيع ، الأردن
- النجار، فايز، والعلي، عبدالستار (2010). الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة، (ط 1)، دار حازم للنشر و التوزيع ، الأردن.
- المطيري، فيصل (2012). أثر التوجه الابداعي على تحقيق ميزة تنافسية، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الدراس، أسامة (2015) أثر ريادة الأعمال في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي على المسؤولية الاجتماعية، جامعة عمان العربية ، الأردن ص(11).
- الدرويش، مصطفى م. (2013). الممارسات الأفضل و دورها في تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا.
- الحربان، ندى جاسم محمد جاسم، و الزعبي ، خالد يوسف محمد. (2022). أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية على القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة الأردنية.المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - سلسلة العلوم الانسانية.
- الحلواني، شيماء (2017). واقع أبعاد ريادة الأعمال صناعية الصغيرة في محافظتي القدس و الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- الجميلي، طه (2014). أثر تدريب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، ص62.
- الزين، حمزة. دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر
- الشميمري، أحمد و المبيريك ، وفاء (2019) ريادة الأعمال (العبيكان للنشر و التوزيع ، الرياض السعودية ، الطبعة الأولى ص(24).

- الراجحي، محسن. الموسوي، صفاء. (2016). الميزة التنافسية للنشاط السياحي، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- الزعبي، حسن. (2005). نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن ص (137).
- العتوم، محمد فوزي. (2009). رسالة المنظمة و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال،، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، عمان.
- العويجي، عبدالله (2023). معوقات التجارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة البحوث في العقود و قانون الأعمال، جامعة الحاج الخضر، الجزائر، العدد2.
- القطب، محي الدين (2012). الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمّان ، الأردن.
- النجار، خالد (2020). الابتكار لدى الأطفال، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الاسكندرية.
- براشدية، حفيظة. (2012). ريادة الأعمال الرقمية ظل جائحة كورونا (كوفيد-19): الفرص والتحديات. مجلة دراسات و تكنولوجيا المعلومات.
- بوحديد، ليلي. واقع التدريب و دوره في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، الجزائر.
- بشاشة، سامر.، العساسفة، نبيل عبدالمجيد. (2022). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية.
- جباينة، م. (2012). دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الركيزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مذكرة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر.
- حسن، الهاشمي (2006). مبادئ إدارة الجودة الشاملة و أثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة الكوفة، العراق.
- حسين، ميسون (2013). الريادة في منظمات الأعمال مع الاشارة إلى تجربة بعض الدول، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، 21(2) , 385-407.
- سعد، وسيلة (2016). تقييم المؤسسة و دوره في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة جيلالي، الجزائر.
- عبدالعزيز، رحاب. (2024). الثقافة التسويقية و أثرها على الميزة التنافسية بتوسيط جودة الخدمة الإلكترونية. المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و التجارية.

- عزون، فاروق.(2015) دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة فرحات عباس، الجزائر
- طالب،علاء و البناء، زينب (2012). استراتيجية المحيط الأزرق و الميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر، دار الحامد للنشر ، عمّان.
- طبلاوي،أسامة (2022). دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة : دراسة تطبيقية في شركة مصر للتأمين. المجلة العلمية لكلية التجارة.
- طعيمة، منى. (2002)، مفهوم القدرة التنافسية و محدداها، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية و المالية، القاهرة.
- عرقوب، خديجة (2023). دور حاضنات الأعمال الجامعية في دعم ريادة الأعمال الرقمية، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية و الادارية، الجزائر.
- علالي، الزهراء، فتيحة (2021). مخطط الأعمال و تحقيق ريادة الأعمال، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة العقيد أحمد دراية ، الجزائر
- عبد الحميد، منال (2023). دور إدارة الجودة الشاملة في خلق ميزة تنافسية مستدامة: دراسة استطلاعية في شركة التأمين العراقية في البصرة، مجلة الكوت للاقتصاد و العلوم الإدارية، 15(48), 380-400.
- غندور ، حمزة ، طايبي ، (2022)ريادة الاعمال الرقمية و دورها في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية (دراسة تحليلية) . مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية.
- قمجة، زهرة (2023). دور الجامعة في توفير بيئة داعمة لريادة الأعمال، مراجعة الإصلاحات الاقتصادية و التكامل، جامعة الجزائر، الجزائر.
- كافي، يوسف، (2007) إدارة المشاريع الريادية و حاضنات الأعمال. الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى
- كامل، وليد (2022) . التحول الرقمي و تأثيره على الميزة التنافسية للخدمات المصرفية. المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، جامعة أسوان، مصر، 1 (1).
- محروس، رانيا. حمادة، (2023). أسماء، آليات مقترحة لتفعيل ريادة الأعمال الرقمية بالجامعات المصرية، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- مسلم ، تامر (2015). أثر الذكاء الاستراتيجي على القياد من وجهة نظر القيادات الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر ، فلسطين.

- المراجع الأجنبية :

- Allen, j. (2019). Digital Entrepreneurship. Routledge.
- Hlsrich, R. D., & Soltanifar, M. (2021). Unleashing the creativity of entrepreneurs with digitaltechnologies. Digital Entrepreneurship: Impact on business Ana society, 1(2), 23-49
- Jiang, X. (2023). Study of impact entrepreneurial Risk taking on Digital Transformation of Enterprises. International Journal of education and humanities.
- Kraus, S., Palmer, C. Kailer, N., Kallinger, F. L. And Spitzer, J. (2019). Digital entrepreneurship: Aresearch agenda on new business models for the twenty-first century. International Journal of entrepreneurial behavior & research.
- Miles, M.P. and Darroch. J. (2006). Large firms, entrepreneurial marketing processes, and the cycle of competitive advantages. European Journal of marketing . 40(56-).
- Soltanifar, M. And Smailhodzic, E. (2021). Developing a digital Entrepreneurial mindset for data-driven,cloud-enabled, and platform-centric business activities: Practical implications and the impact on society.
- Upshaw, Danny; Amy, Doug and Marcia, Hardy (2017). Journal of Marketing Development and competitiveness 11(2).
- Zaleskiewicz, T., Bernady, A., and raczyk , J. (2020) Entrepreneurial risk is related to mental imagery: Afresh look at he old issues entrepreneurship and risk.

المواقع الإلكترونية :

- السليطي، عبدالرحمن.(2024). تشكيل مستقبل الأعمال و التكنولوجيا في قطر: <https://toparabicnews.org/top-5-innovative-startups-in-qatar-shaping-the-future-of-business-and-technology>
- التحول الرقمي في قطر، (2025). وزارة الاتصال و تكنولوجيا المعلومات: <https://www.mcit.gov.qa/about-us/digital-transformation>
- خدماتنا، شركة أريدُ للاتصالات: https://www.ooredoo.com/ar/who_we_are/innovation/digital_products
- رؤيتنا، شركة أريدُ للاتصالات: https://www.ooredoo.com/ar/who_we_are
- مقدمة الريادة الرقمية في قطر، (2022). وزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات : <https://tdv.motc.gov.qa/ar/about-the-digital-industry>
- منظومة ريادة الأعمال في قطر من أجل تسريع النمو، (2023)، المدينة التعليمية.: <https://www.qf.org.qa/ar/stories/what-does-qatars-entrepreneurship-ecosystem-need-to-accelerate-growth>

• الملاحق

الاستبيان

الجزء الأول

- الجنس : ذكر أنثى
- العمر :فما فوق 50\ 40-50\ 30-40\ 20-30
- الدرجة العلمية : ثانوي \ بكالوريوس \ ماجستير \ دكتوراه

الجزء الثاني:

المتغير المستقل : استراتيجيات قيادة الأعمال الرقمية

البعد الأول: الإبداع الرقمي

- 1- تسعى شركة أريدُ باستمرار أحدث الاتجاهات في الإبداع الرقمي
- 2- تشجع أريدُ موظفيها على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل.
- 3- ساهم الإبداع الرقمي في تحسين صورة أريدُ في السوق

البعد الثاني: المخاطرة

- 4- تقدم الشركة خدمات جديدة غير مألوفة في السوق
- 5- تحفز أريدُ الأفراد العاملين فيها على التعامل مع المخاطر التي تواجهها
- 6- تسعى أريدُ لتجربة حلول رقمية جديدة رغم وجود بعض المخاطر

البعد الثالث : التفرد

- 7- تقدم الشركة حلول رقمية يصعب تقليدها من قبل المنافسين
- 8- تعكس خدمات أريدُ أسلوب فريد في التعامل مع العملاء
- 9- تسعى شركة أريدُ في تقديم خدمات تعزز تنافسها في السوق

البعد الرابع: الابتكار

- 10- تعتمد الشركة على الابتكار الرقمي في تطوير عملياتها الداخلية
- 11- تسعى الشركة في تقديم أفكار جديدة باستمرار
- 12- الابتكار في أريدُ ساعد في التفوق على منافسيها

المتغير التابع: أبعاد الميزة التنافسية

البعد الأول: الاستجابة

- 13- تسعى الشركة إلى تلبية احتياجات العاملين فيها
- 14- تستجيب الشركة لأي تطور أو اقتراح في خدماتها
- 15- سرعة استجابة العملاء ساعدت في تحسين أداء الشركة

البعد الثاني: التكلفة

- 16- ساعد التحول الرقمي في تقليل التكاليف داخل الشركة
- 17- تعتمد أريدُ على أنظمة رقمية لزيادة الكفاءة و تقليل التكلفة
- 18- التحول الرقمي ساعد في تقديم منتجات و خدمات بتكلفة أقل دون التأثير على الجودة

البعد الثالث: المرونة

- 19- تمتلك الشركة القدرة لتعديل و تطوير الخدمات بسرعة
- 20- التكنولوجيا الرقمية ساعدت في تعزيز مرونة العمليات داخل الشركة.
- 21- تتيح البنية التحتية الرقمية في الشركة للتكيف السريع مع التغيرات المفاجئة في السوق

البعد الرابع: الجودة

- 22- تتبع الشركة أدوات رقمية ساعدت في تحسين الجودة
- 23- التحول الرقمي ساعد في تقليل الأخطاء و تحسين رضا العاملين
- 24- تستخدم الشركة معايير رقمية دقيقة لضمان جودة الأداء