

تأثير التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تطبيقية على شركة
أرامكو السعودية

بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على الماجستير

طالب دراسات عليا ببرنامج ماجستير التسويق الرقمي

(الشهر / مارس ٢٠٢٤ م)

إعداد الباحثة: مي سعيد محمد صبري

الإشراف: دكتور محمد عويس

العام الدراسي: ٢٠٢٤

الجزء الأول: التمهيد

إِهْدَاء

إلى القلب المعطاء والصدر الحاني

أمي الحبيبة

إلى زوجي، رفيق دربي وشريك حياتي

إلى من شد الله بهم عضدي فكانوا خير معين

إخواني وأخواتي

إلى كل من دعا لي بالخير

إلى جميع من تلقيت منهم النصيح والدعم

أهديكم خلاصة جهدي العلي

شكر وتقدير

إني أشكر الله وافر الشكر على توفيقه لي واعانتي على إتمام رسالتي العلمية، بداية من أبي الحبيب والدتي الغالية وأخوتي.. لا يمكن أن أنسى دعمكم لي وما قدمتموه من أجل فلکم مني كل الحب، ومهما قلت في حقكم من كلمات الشكر فإنني لن أمنحكم ما تستحقونه.

كما أنني أقدم أسى آيات الشكر والعرفان بالجميل **للدكتور محمد عويس** الذي تفضل بقبول الإشراف على رسالة الماجستير، والذي منحني من وقته الثمين ومن بحر معلوماته وخبراته الواسعة، ما شكّل إضافة كبيرة للعمل البحثي، حيث كانت توجيهاته ونصائحه المنة التي استعنت فيها في كامل عملي البحثي، فأسأل الله العزيز أن يجازيه خير الجزاء.

قائمة المحتويات	
رقم الصفحة	اسم المحتوى
الجزء الاول : التمهيد	
١٦-١	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
١	مقدمة الدراسة
٢	مشكلة البحث
٢	أهمية الدراسة
٣	أهداف الدراسة
٤	أسئلة الدراسة
٥	الدراسات السابقة
١٢	التعقيب على الدراسات السابقة
١١	المنطلقات النظرية للدراسة
١٣	فرضيات الدراسة
١٣	متغيرات الدراسة
١٣	نموذج الدراسة
١٤	منهجية الدراسة
١٤	مجتمع وعينة الدراسة
١٥	أدوات الدراسة
١٥	صدق أداة البحث
١٥	مجالات الدراسة
١٦	الأساليب الإحصائية
١٦	تقسيم البحث المقترح
الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة	
٢٢ - ١٧	الفصل الثاني: التحول الرقمي
١٧	تمهيد
١٨	أولاً: مفهوم التحول الرقمي
١٩	ثانياً: فوائد التحول الرقمي
٢٠	ثالثاً: مراحل التحول الرقمي
٢١	رابعاً: مميزات التحول الرقمي
٢١	خامساً: مكونات التحول الرقمي
٢٢	سادساً: أبعاد التحول الرقمي
٣٢ - ٢٥	الفصل الثالث: تحقيق الميزة التنافسية والعلاقة بين التحول الرقمي وتحقيق الميزة التنافسية
٢٥	تمهيد

٣٣	أولاً: ماهية الميزة التنافسية
٢٦	ثانياً: خصائص الميزة التنافسية
٢٧	ثالثاً: أهمية الميزة التنافسية
٢٧	رابعاً: أنواع الميزة التنافسية
٣٠	خامساً: مصادر الميزة التنافسية
٣١	سادساً: العلاقة بين التحول الرقمي وتحقيق الميزة التنافسية.
الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية	
٥٢-٣٤	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
٣٤	منهجية الدراسة
٣٥	عينة الدراسة
٣٥	حدود الدراسة
٣٦	أسلوب الدراسة
٣٦	الدراسة الميدانية
٤٤	أداة الدراسة
٥٢	الأساليب الإحصائية
٦٥-٥٤	الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها
٦٨-٦٦	الفصل السادس: تحليل النتائج والتصور المقترح
الجزء الرابع: ملاحق الدراسة	
٧٠	أولاً: المراجع العربية
٧٣	ثانياً: المراجع الأجنبية
٧٥	الملاحق
٨٣	المستخلص
٨٤	Abstract

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٣٧	يوضح توزيع العينة طبقا للنوع الاجتماعي	(١)
٣٨	يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير العمر	(٢)
٤٠	يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير المؤهل العلمي	(٣)
٤١	يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير اجمالي سنوات الخبرة	(٤)
٤٢	يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير المسمى الوظيفي	(٥)
٤٥	المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها	(٦)
٤٦	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعده التخطيط الاستراتيجي	(٧)
٤٧	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعده إعداد القادة	(٨)
٤٨	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعده البنية المؤسسية	(٩)
٤٩	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعده استقطاب المهارات والكفاءات	(١٠)
٥٠	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعده تحقيق الميزة التنافسية	(١١)
٥١	يوضح معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها	(١٢)
٥٤	يوضح أبعاد التحول الرقمي	(١٣)
٥٥	نتائج اختبار تباين الانحدار المتعدد (Regression Multiple) للفرضية الرئيسية الأولى	(١٤)
٥٦	نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسية الأولى	(١٥)
٥٨	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى	(١٦)
٥٨	نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الفرعية الأولى	(١٧)
٦٠	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية	(١٨)
٦٠	نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الفرعية الثانية	(١٩)
٦٢	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة	(٢٠)
٦٢	نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الفرعية الثالثة	(٢١)
٦٤	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الرابعة	(٢٢)
٦٤	نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الفرعية الرابعة	(٢٣)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
(١)	يوضح نموذج الدراسة	١٣
(٢)	يوضح مراحل التحول الرقمي	٢٠
(٣)	يوضح أبعاد التحول الرقمي	٢٢
(٤)	يوضح عوامل ميزة التكلفة الأقل	٢٨
(٥)	يوضح توزيع العينة طبقا للنوع الاجتماعي	٣٨
(٦)	يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير العمر	٣٩
(٧)	يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير المؤهل العلمي	٤١
(٨)	يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير سنوات الخبرة	٤٢
(٩)	يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير المسمى الوظيفي	٤٣

قائمة الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق	رقم الصفحة
(١)	استمارة الاستبيان	٧٥

الجزء الثاني

الإطار النظري

الفصل الأول : مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الثاني : التحول الرقمي

الفصل الثالث : تحقيق الميزة التنافسية والعلاقة بين

التحول الرقمي وتحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة:

إن التحديات التي تواجهها المنظمات في الوقت الحالي جعلتها تهتم أكثر بالتحول الرقمي والتكنولوجيا الحديثة بسبب ما يشهده العالم من المنافسة الضاربة والتطورات التكنولوجية السريعة، وذلك بهدف البقاء والاستمرار بنفس القوة في السوق، ولهذا نجد في بيئة العمل الحالية تنافس المنظمات وتسابقها فيما بينها للحفاظ على الميزة التنافسية الخاصة بها، لأنه لم يعد ينظر إلى الميزة التنافسية على أنها مجرد شيء تقوم المنظمات بتحقيقه خلال فترة معينة، بل أصبحت المنظمات تركز على مبدأ الاستدامة في الميزة التنافسية بصورة كبيرة.^١

ويؤدي استخدام التقنيات والخدمات والأنظمة الرقمية الحديثة إلى تغيير نماذج الأعمال، كما أن العمل مع البيانات الرقمية يعمل على تغيير أساليب إدارة الإنتاج، ويسمح إدخال الأنظمة الرقمية في المؤسسات والمنظمات بتوسيع نطاق السلع والخدمات وتحسين وتطوير جودتها وزيادة الإنتاجية، فالتطور المذهل في الأجهزة والآلات ينتج عنه اختصار الوقت وخفض التكلفة، بالإضافة إلى تحقيق المرونة الكافية بكفاءة عالية في العملية الإنتاجية لمعالجة البيانات، ويُعد التحول الرقمي من أهم الدوافع للمنظمات والمؤسسات لتطوير أدائه الإداري، وتحقيق الميزة التنافسية المرغوب فيها.^٢

ويُعتبر مفهوم الميزة التنافسية مفهوم استراتيجي لتوضيح الوضع التنافسي الجديد والمستمر للمنظمة أمام منافسيها، والذي يتمثل في تقديم المنتجات والخدمات ذات الخصائص المتفردة بالأسواق في عصرنا الراهن، حيث تتميز الأسواق بالمنافسة الحادة بين المنظمات لإشباع احتياجات ومتطلبات المستهلكين وإرضائهم لتمتع المنظمات بالمزايا التنافسية التي تسمح لها الاحتفاظ بموقعها في المجال الخاصة بها.^٣

وبسبب بيئة العمل التي تتميز بالمنافسة القوية بين المنظمات والتغيرات السريعة في متطلبات العمل فإن الميزة التنافسية والتغيرات البيئية للعمل فرضت على المنظمات آليات وأساليب جديدة تُساهم في تحقيق الميزة التنافسية

^١ - حامد، عادل أمام. (٢٠٢٢). دور إدارة المواهب في دعم الميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات، المجلة العلمية للبحوث التجارية، ٤٧ (٤)، ٦٦٠ - ٧٠٠.

^٢ - النحاس، أحمد حمدي. (٢٠٢٢). إدارة مخاطر التحول الرقمي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ١٣ (٣)، ١٥٠١ - ١٥١٣.

^٣ - احمد، رشدي محمد. (٢٠٢٢). دور التغير التنظيمي ومتطلبات التحول الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية بالجامعات المصرية بالتطبيق على كلية الزراعة جامعة الإسكندرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٣ (٤)، ٢٤٣ - ٢٨٠.

لضمان استمرار تلك الميزة لأطول فترة ممكنة، لذلك أصبح التحول الرقمي الأداء المثالي للمنظمات والمؤسسات التي تسعى لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وذلك لأنها تتعامل مع العملاء بصورة مباشرة، وتسعى إلى تطوير الخدمات والوصول إلى العملاء بشكل سريع، ولا يعنى بالتحول الرقمي تطبيق التكنولوجيا فقط، بل يمتد أثر التحول الرقمي إلى ما يحدث بداخل المؤسسة من عمليات وأنشطة.

مشكلة الدراسة:

بسبب التغيرات والتطورات التكنولوجية السريعة في بيئة العمل أصبحت المنظمات والشركات تبحث عن آليات وأساليب جديدة تحقق لها الميزة التنافسية المستدامة، والتي تساعد على دعم قدراتها وتحقيق التميز المطلوب في السوق والتفوق على منافسيها وتطوير خدماتها ومنتجاتها التي تقدمها للعملاء، لذلك يُعد التحول الرقمي من أهم الآليات التي تساعد المنظمات والشركات على البقاء والنمو في سوق العمل، مع تطوير قدراتها التنظيمية واستدامة الميزة التنافسية^١.

لذلك تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما هو تأثير التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق على شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية الدراسة إلى قسمين الأهمية العلمية والعملية، ويمكن توضيحهم من خلال ما يلي:

أ. الأهمية العلمية (النظرية):

- قلة الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية (التحول الرقمي – الميزة التنافسية المستدامة) في حدود علم الباحث، وخاصة في حالة دراسة تأثير التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- تسليط الضوء على تأثير التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في شركة أرامكو السعودية.

^١ - الأسرج، أسماء سعيد أحمد. (٢٠٢٢). أثر التحول الرقمي على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية/ المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، ١٦ (٢)، ١٠١ - ١٢٦.

- إلقاء الضوء على أهمية التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- حيوية وحداثة الموضوع، حيث تتناول الدراسة موضوعًا جديدًا والمتمثل في دراسة تأثير التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- إثراء المكتبات بالمعلومات عن متغيرات ظاهرة الدراسة.
- تزويد الباحثين بالمعلومات اللازمة عن ظاهرة الدراسة.

ب. الأهمية العملية:

- التوصل إلى المعلومات التي توضح تأثير التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.
- توضيح تأثير التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.
- تطبيق الدراسة على شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.
- التوصل إلى نتائج من شأنها أن تساعد المؤسسات والمنظمات في توظيف التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- أصبح التحول الرقمي والميزة التنافسية من المطالب الأساسية في المؤسسات والشركات لتحقيق النمو والبقاء والاستدامة في البيئة التنافسية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

- ماهية التحول الرقمي والميزة التنافسية المستدامة.
- إلقاء الضوء على أهمية تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية المستدامة.
- توضيح دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.

- الوصول إلى تصور مقترح لتفعيل دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.

أسئلة الدراسة:

يندرج تحت التساؤل الرئيس لمشكلة الدراسة مجموعة من التساؤلات الفرعية، والتي تتمثل في الآتي:

- ما ماهية التحول الرقمي والميزة التنافسية المستدامة؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية المستدامة؟
- هل يساهم التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية؟
- ما تأثير التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية؟
- ما تأثير التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين؟
- ما تأثير إعداد القادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين؟
- ما تأثير البنية المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين؟
- ما تأثير استقطاب المهارات والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين؟

الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات الخاصة بالمتغير المستقل (التحول الرقمي):

- دراسة Maha Shehadeh، (٢٠٢٣)، بعنوان: "التحول الرقمي والميزة التنافسية في قطاع الخدمات: نموذج الوساطة المعتدلة"^١.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية والدور الوسيط للتوجه الريادي، وتُعبّر عن القدرة على المزج بين التحول الرقمي والميزة التنافسية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة، وذلك بالاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في الشركات الخدمية الأردنية، وبلغ حجم العينة ٣٧١ مفردة من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى الميزة التنافسية لا تؤثر فقط على الميزة التنافسية، ولكنها تؤثر أيضًا على التوجه الريادي، حيث يلعب التوجه الريادي دور الوسيط بصورة كبيرة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية، وتعمل قدرات الابتكار على تخفيف العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية والتوجه الريادي.

- دراسة Alshuaibi, A. H، (٢٠٢٣)، بعنوان "دور التحول الرقمي في تطوير أداء منسوبي جامعة أم القرى"^٢.

قد هدفت الدراسة إلى بيان مستوى تنفيذ التحول الرقمي بجامعة أم القرى، مع بيان مستوى كفاءة أداء العاملين فيها، مع إمكانية التنبؤ بأداء الموظفين من خلال مستوى التحول الرقمي بجامعة أم القرى، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتضمن مجتمع الدراسة جميع العاملين الإداريين في جامعة أم القرى، وتمثلت عينة الدراسة في (٣٣١) موظفًا إداريًا بالجامعة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أوضحت الدراسة أن التحول الرقمي قد أثر بشكل كبير على أداء الإداريين بالجامعة، وذلك من خلال تخصيص الجامعة وحدات إدارية تهتم بالتعليم الإلكتروني ووحدات متخصصة في

^١ - Shehadeh, Maha. (٢٠٢٣). Digital Transformation and Competitive Advantage in the Service Sector: A Moderated-Mediation Model, Sustainability, ١٥ (٣)، ٢٠٧٧.

^٢ - Alshuaibi, A. H.. (٢٠٢٣). "The Role of Digital Transformation in Developing the Performance of Umm Al-Qura University Employees."

الخدمات الإلكترونية، كما قامت الجامعة بعقد شراكات مع جامعات أخرى من أجل المساهمة في تطبيق التحول الرقمي.

- دراسة Xiaoyan T، (٢٠٢٢)، بعنوان: " بحث حول العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة".^١

تهدف الدراسة من خلال التحليل التجريبي لأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تمر بالتحول الرقمي تحاول هذه الدراسة تحديد العوامل المؤثرة التي تحدد تطورها المستدام بتكون مرجع للباحثين الأكاديميين وصناع القرار الصناعي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة وذلك بالاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الصينية وبلغ حجم العينة ٣٣٥ مفردة من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للتحول الرقمي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، ويرتبط التحول الرقمي ارتباطاً إيجابياً بالأداء فهو بمثابة الوسيط لتأثير استراتيجيات التحول الرقمي على الأداء.

- دراسة عادل إمام حامد (٢٠٢٢)، بعنوان: "دور إدارة المواهب في دعم الميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات".^٢

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق إدارة المواهب في الشركة المصرية للاتصالات للتعرف على مستوى الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المصرية للاتصالات، والكشف عن دور إدارة المواهب في دعم الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المصرية للاتصالات، وتحقيق أبعاد إدارة المواهب تأثيراً في الميزة التنافسية المستدامة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة، وذلك بالاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في الشركة المصرية للاتصالات، وبلغ حجم العينة ٣٤٥ مفردة من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين تطبيق إدارة المواهب بأبعادها وبين دعم الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المصرية للاتصالات، وكل بعد من أبعاد

^١ - Teng, Xiaoyan. (٢٠٢٢). Research on the relationship between digital transformation and performance of SMEs, Sustainability, ١٤ (١٠), ٦٠١٢.

^٢ - حامد، مرجع سابق.

الميزة التنافسية المستدامة على حدى، وتوصلت الدراسة أيضًا إلى أن مستوى تطبيق إدارة المواهب والميزة التنافسية المستدامة جاء متوسطًا.

- دراسة حسام أحمد حماده، (٢٠٢٢)، بعنوان: "دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمنظمة (بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية المسجلة في البورصة المصرية)"^١.

تهدف الدراسة إلى توضيح الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للبنوك بواسطة اختبار مدى العلاقة بين العناصر الرئيسية لتحول الرقمي والأداء المالي للبنوك التجارية المصرية المسجلة في البورصة المصرية، بالإضافة إلى معرفة دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة، وذلك بالاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في البنوك التجارية المصرية المسجلة في البورصة المصرية (٢٤ بنك) وبلغ حجم العينة ٦٠٤ مفردة من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وبين تحسين الأداء المالي، كما أن التحول الرقمي من الأساليب ذات التأثير المهم والمباشر لتحقيق تحسينات مهمة في المنظمة وخلق مساهمات كبيرة في الأداء، بالإضافة إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وأشارت إلى ضرورة الاقتناع بأن التحول الرقمي له دور مهم في نقل المعرفة وتحول المنظمات من نطاق العمل التقليدي إلى نطاق العمل الإلكتروني.

- دراسة رشدي محمد أحمد، (٢٠٢٢)، بعنوان: "دور التغير التنظيمي ومتطلبات التحول الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية بالجامعات المصرية بالتطبيق على كلية الزراعة جامعة الإسكندرية"^٢.

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر إدارة التغير التنظيمي بأبعادها (امتلاك الرؤية – مهارات التغير – نشر ثقافة التغير – خطة التغير – إدارة الموارد – اختيار الإستراتيجية الملائمة) على التحول الرقمي بمتطلباته (المتطلبات الإدارية للمؤسسة – المتطلبات البشرية – المتطلبات التقنية – المتطلبات الأمنية – شبكات الاتصال) في المؤسسات الجامعية من أجل تحقيق الميزة التنافسية بكلية الزراعة بجامعة الإسكندرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة، وذلك باستخدام

^١ - حماده، حسام أحمد. (٢٠٢٢). دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمنظمة (بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية المسجلة في البورصة المصرية). المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ١٣ (٣)، ٥٢ - ٧٧.

^٢ - أحمد، مرجع سابق.

الاستبانة كأداة للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في كلية الزراعة جامعة الإسكندرية، وبلغ حجم العينة ٨٤ مفردة من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين أثر التغير التنظيمي ومتطلبات تطبيق التحول الرقمي بالمؤسسات الجامعية بهدف تحقيق الميزة التنافسية، وتقديم تصور مقترح لخطوات التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية.

- دراسة فهد زيد عايش العازمي، (٢٠٢٢). بعنوان: "دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين (دراسة تطبيقية)".^١

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التحول الرقمي في الكويت، التعرف على مستوى جودة الخدمات المقدمة للمواطنين الكويتيين، تحديد العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين الكويتيين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة وذلك بالاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في مواطنين دولة الكويت وبلغ حجم العينة ٣٤٠ مفردة من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك المستقصي حول مستوى جودة الخدمات التي تم تقديمها للمواطنين باختلاف الخصائص الديموغرافية، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين أبعاد التحول الرقمي بأبعاده وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين في الكويت بواسطة الاهتمام بالتحول الرقمي.

- دراسة محمد محمد محمود حماد، (٢٠٢٠)، بعنوان: "دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين- دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية".^٢

قد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تبني الشركة المصرية لتجارة الأدوية لمفهوم التحول الرقمي وأثر ذلك على تطوير أداء العاملين بها، فالتحول الرقمي له أثر كبير على تطوير أداء العاملين، وذلك من خلال رؤيته بأن المورد البشري يعد من القوة التي تشكل فاعلية كبيرة في التطور الوظيفي، وبناءً على ذلك فأن المورد البشري يشكل سبباً رئيسياً في ظهور مفهوم التحول الرقمي واستراتيجياته لمساعدة العاملين علي

^١ - العازمي، فهد زيد عايش، (٢٠٢٢)، دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين "دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ١٣ (٣)، ١٠٥٩ - ١٠٧٨.

^٢ - حماد، محمد محمد. (٢٠٢٠). دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ٧ (٢)، ٤٦٥ - ٤٨٦.

تطوير أعمالهم ونشر المرونة والسرعة والعمل والكفاءة التي تصاحبها الترابط التام بين التحول الرقمي وتطوير قدرة العاملين على الأداء الوظيفي بشكل يتناسب مع تطورات المنظمات، ولقد أعتمد الباحث على الاستبيان في هذه الدراسة وأستند على عينة في الدراسة تبلغ حجمها (٣١٨) مفردة من العاملين بالمنظمة لإتمام الدراسة وأستند أيضاً في التحليل على البرنامج الإحصائي SPSS وذلك من خلال الاستناد على العلاقة ذات دلالة إحصائية التي تعتمد على القدرة المعرفية، وفي ضوء ما سبق يتم استهداف الكفاءات والمهارات اللازمة من خلال التحول الرقمي في تعزيز أداء العاملين بالشركات، وتمثل أبعاد التحول الرقمي في بيان التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي وإعداد القادة في مجال التحول الرقمي والبيئة المؤسسية للتحول الرقمي، واستقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي.

المحور الثاني: الدراسات الخاصة بالمتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية):

- دراسة محمد مسلم الدماك، (٢٠٢٢)، بعنوان: "دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

المستدامة دراسة تطبيقية"^١.

تهدف الدراسة إلى الكشف عن واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات من جانب المنظمات الحكومية الكويتية، ومعرفة واقع تطبيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات الحكومية الكويتية، وطبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية المستدامة في المنظمات الحكومية الكويتية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة، وذلك بالاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين بالمنظمات الحكومية بدولة الكويت، وبلغ حجم العينة ١٤٥ مفردة من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية حول مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات للعاملين بالمنظمات الحكومية الكويتية طبقاً للعوامل الديموغرافية، مع وجود فروق معنوية في إدراك مدى توفر أبعاد الميزة التنافسية المستدامة بالمنظمات الحكومية الكويتية، ووجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية المستدامة في المنظمات الحكومية المستدامة.

^١ - الدماك، محمد مسلم. (٢٠٢٢). دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ١٣ (٣)، ١٢٥٨ - ١٢٨٠.

● دراسة Ida Farida، (٢٠٢٢)، بعنوان: " استراتيجيات العمل والميزة التنافسية: دور الأداء والابتكار".^١

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات الأعمال في تحسين المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما هدفت أيضاً إلى توضيح أهمية الأداء والابتكار كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين استراتيجيات العمل والميزة التنافسية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة، وذلك بالاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع البناء والعقارات بإندونيسيا، وبلغ حجم العينة ١٥٠ شركة من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات العمل ذات تأثير إيجابي على الميزة التنافسية في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وأن أداء الأعمال والابتكار يتوسطان أيضاً في العلاقة بين استراتيجيات الأعمال والمزايا التنافسية، وتدل النتائج على أهمية الأداء والابتكار لتحسين الميزة التنافسية.

● دراسة ربهام مدحت محمد القرني، (٢٠٢١)، بعنوان: " إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية

بالجمعيات الأهلية (دراسة مطبقة على العاملين بالجمعيات الأهلية)".^٢

تهدف الدراسة إلى تحديد الإستراتيجية القيادية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للجمعية الأهلية، وتحديد استراتيجية التعاون والتحالف كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للجمعية الأهلية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة، وذلك بالاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالجمعيات الأهلية النشطة ببندر الفيوم، وبلغ حجم العينة ١٦٧ مفردة من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أهمية قيام القيادات الإدارية بمراجعة بيانات العملاء لمعرفة أكثر الخدمات احتياجاً، وتوصلت أيضاً إلى أهمية التنوع في البرامج التنموية التي تنفذها الجمعيات لزيادة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم.

^١ - Farida, Ida. (٢٠٢٢). Business Strategies and competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation, Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, ٨ (٣), ١٦٣.

^٢ - ربهام مدحت محمد القرني، إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية " دراسة مطبقة على العاملين بالجمعيات الأهلية "، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، ٢٢ (٢٢)، (٢٠٢١)، ٢٢٩ - ٢٥٠.

- دراسة كحموص نجاة، (٢٠٢١)، بعنوان: "دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة

اتصالات الجزائر (ميلة)^١.

تهدف الدراسة إلى نشر الثقافة الخاصة بالإبداع والابتكار بين المؤسسات الاقتصادية لأنها أساس النجاح والنمو في ظل الكم الهائل من التغيرات والتطورات الحادثة في السوق الوطنية، وتوضيح العلاقة بين الإبداع والابتكار والميزة التنافسية، دراسة وتقييم دور الإبداع والابتكار والميزة التنافسية، وتقييم دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة، وذلك بالاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميلة، وبلغ حجم العينة ٤٠ مفردة من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة توفر سياسات لتنمية الإبداع والابتكار، أن تحقيق الميزة التنافسية يحتاج إلى اكتساب مهارات كثيرة ومستوى عالي من الإبداع والابتكار لدى الموظفين، ويوجد تأثير للأبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

- دراسة ياسمين مستورة، (٢٠١٧)، بعنوان: "دور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية دراسة

حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة"^٢.

تهدف الدراسة إلى التعرف على ماهية التمكين والميزة التنافسية، وتوضيح مدى إمكانية تحقيق الميزة التنافسية بواسطة ابعاد التمكين، التعرف على الدور الذي يلعبه التمكين في تحقيق الميزة التنافسية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة، وذلك بالاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في مدراء مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة، وبلغ حجم العينة ٣٠ مفردة من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود دلالة إحصائية لتمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية، ووجود دور لكل من التفويض في السلطة والتدريب والتحفيز في تحقيق الميزة التنافسية، عدم وجود دور لفرق العامل والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية.

^١ - كحموص نجاة، دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة اتصالات الجزائر (ميلة)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، (٢٠٢١).

^٢ - ياسمين مستورة، دور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، (٢٠١٧).

التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في إلقاء الاهتمام حول كافة المعلومات ذات العلاقة بالتحول الرقمي والميزة التنافسية المستدامة، إلى جانب اعتماد الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل توضيح ظاهرة البحث، ومدى أهمية تأثير التحول الرقمي في مؤسسات الأعمال على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في ربط العلاقة بين متغيرات الدراسة، فالدراسة الحالية تهتم بتسليط الضوء حول تأثير التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى جانب اختلاف الدراسة التطبيقية من مجتمع وأداة الدراسة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

نظرية كوتلر للتسويق:^١

يرى كوتلر في نظريته أن التسويق هو وظيفة التي تهدف إلى تحديد أهداف المستهلك المستقبلية وإيجاد الطرق المثالية لتلبية احتياجات المستهلك من منتجات وخدمات بطريقة تنافسية ومربحة، لذلك تعمل إدارة التسويق الناجحة على بذل قصار جهودها في تحقيق تبادل منتجاتها مع الأسواق المرتقبة، ويرى أن التسويق هو بداية ونهاية أي نشاط عمل، حيث يتضمن نشاط الأعمال ثلاث وظائف أساسية تتمثل في:

- تدبير الاحتياجات وتوفير الموارد البشرية والمادية.

- تنظيم وتوجيه وتشغيل الموارد.

- التصرف في المخرجات.

التسويق لا يكون الخطوة الأخيرة للتخلص من المنتجات، ولكن التسويق يعمل على دراسة وتحليل رغبات المستهلكين وحاجاتهم واشباعها بالطرق الملائمة بواسطة تحديد الفلسفة التي تتم بها تصرف ادارت المنشأة الأخرى.

^١ - فيليب كوتلر، تم ترجمته بواسطة (فيصل عبد الله لايكر)، كوتلر يتحدث عن التسويق (كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها)، مكتبة جرير، (٢٠٠٠).

المنهجية وطرق البحث:

١. فرضيات الدراسة:

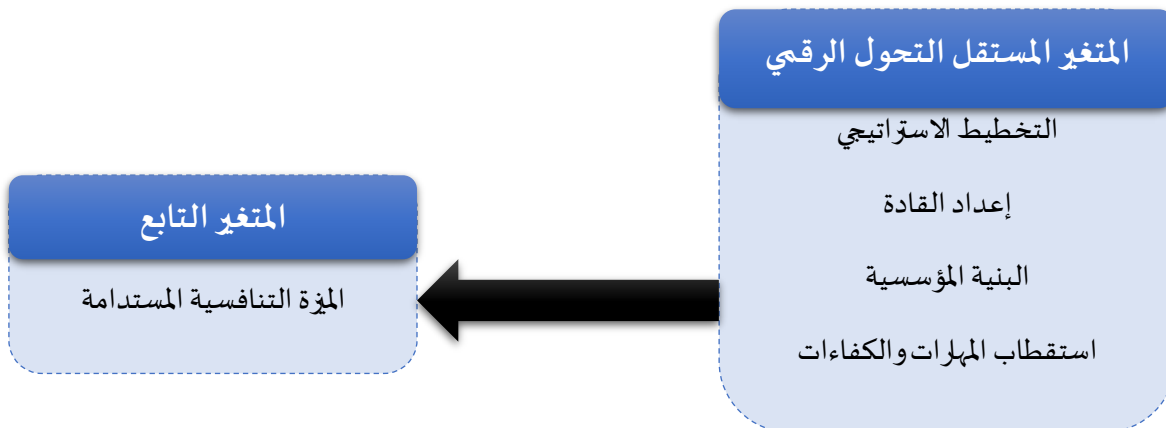
وفقاً لما جاء في مشكلة الدراسة وأهدافها، تتمثل فرضيات الدراسة في الآتي:

الفرضية الرئيسية: يوجد فروق ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية ترجع إلى العوامل الديمغرافية.

يندرج تحت لفرضية الرئيسة عدة فرضيات فرعية تتمثل في:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إعداد القادة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين البنية المؤسسية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين استقطاب المهارات والكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.

٢. نموذج الدراسة:



شكل (١) نموذج الدراسة

٣. منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع الدراسة، والذي يهدف إلى توضيح العلاقة بين بعض المتغيرات ودراسة تأثيرهم، حيث سيتم من خلاله وصف العلاقة بين متغيرات محل الدراسة المتمثلة في التحول الرقمي والميزة التنافسية المستدامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية، وتمثلت متغيرات الدراسة في المتغير المستقل (التحول الرقمي بأبعاده) (التخطيط الاستراتيجي - إعداد القادة - البنية المؤسسية - استقطاب المهارات والكفاءات) والمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)، وتم اختيار شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية لتمثل مجتمع الدراسة لدراسة تأثير التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق على شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS.

٤. مجتمع وعينة الدراسة:

أ. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.

ب. عينة الدراسة:

بسبب كبر حجم مجتمع الدراسة يمكن تحديد حجم عينة البحث من خلال دراسة (ROBERT V. KREJCIE, ١٩٧٠)، بواسطة القانون التالي:^١

$$\text{حجم العينة} = \frac{Z^2 * p * (1-p)}{\alpha^2}$$

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تم اختياره ٩٥٪.

p: نسبة العينة من المجتمع التي تم اختيارها ١٠٪.

α : مستوى المعنوية المسموح به في النتائج وهو ٥٪.

^١ - Krejcie, Robert V.. (١٩٧٠). "Determining sample size for research activities." Educational and psychological measurement, ٣٠ (٣), ٦٠٧-٦١٠.

بالتعويض في القانون السابق:

$$\text{حجم العينة} = \frac{١.٩٦٢ * ٠.١ * ٠.٠٩}{٠.٠٥٢} = ١٣٨ \text{ مفردة من مجتمع البحث}$$

أدوات الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة لجمع البيانات من عينة البحث، وتتكون الاستبانة من ثلاث محاور تتمثل في الآتي:

- المحور الأول: سيتضمن الخصائص الشخصية والوظيفية للمدراء والموظفين عينة الدراسة، والمتمثلة في (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة...الخ).
- المحور الثاني: سيتضمن فقرات التحول الرقمي وأبعاده (المتغير المستقل).
- المحور الثالث: سيتضمن الفقرات التي تقيس الميزة التنافسية المستدامة (المتغير التابع).

صدق أداة البحث:

سيتم التأكد من صدق الاستبانة بواسطة عرضها في هيئتها الأولية على عدد من الأكاديميين المتخصصين في إدارة الأعمال، وإجراء التعديلات طبقاً لوجهات نظر المحكمين على الاستبانة.

ثبات الأداة:

سوف يتم التحقق من ثبات الاستبانة بواسطة استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) على محاور الدراسة لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة لكل بعد ولكل متغير، ومن خلال النتائج سوف نتأكد من مدى صدق وصحة وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومدى صلاحيتها في التحليل الإحصائي.

مجالات الدراسة:

تمثلت مجالات الدراسة في:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت حدود الدراسة الموضوعية على تسليط الضوء حول تأثير التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.

- الحدود البشرية: طُبقت هذه الدراسة على عينة حجمها نحو (١٣٨) من مديري وموظفي شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.

- الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٤ م.

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS Version ٢٦):

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

- المتوسط الحسابي (Mean)، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.

- استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis لمعرفة أثر كل بُعد من أبعاد (التحول الرقمي) على (الميزة التنافسية المستدامة).

- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة أثر أبعاد (التحول الرقمي) على (الميزة التنافسية المستدامة).

تقسيم البحث المقترح:

- الفصل الأول: الإطار التمهيدي للبحث.

- الفصل الثاني: الإطار النظري.

- الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

- الفصل الرابع: مناقشة النتائج.

- قائمة المراجع.

- الملاحق.

الجزء الثاني : تأثير التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية

تمهيد:

أن التطور المتسارع في عالم التكنولوجيا والاتصالات واستخدام تكنولوجيا المعلومات في مختلف نواحي الحياة وإدماج أنظمة وأجهزة الحاسوب في مختلف الأجهزة والمعدات سارعت الكثير من مؤسسات الأعمال والحكومات حول العالم إلى تبني مفهوم التحول الرقمي باستبدال العمليات التقليدية بالرقمية ووضع خطط واستراتيجيات لضمان تحقيق أهدافها في التحول الرقمي نظراً لما تتيحه التقنيات الرقمية من تحولات جوهرية على مختلف المستويات الشخصية والمجتمعية وعلى المستوى الوطني، فالتحول الرقمي يتمحور حول الاستفادة من ثورة المعلومات والاتصالات؛ لتقديم الخدمات والمنتجات بشكل ابتكاري يولد تجربة مميزة لمستخدميها.

تسعي المؤسسات في وقتنا الحاضر في ظل بيئة شديدة التنافس على المكانة الريادية الذي تكون للمؤسسة المتميزة والمتفوقة في مواجهة التحديات التي تفرضها عليها البيئة الديناميكية، فأصبح حصول المؤسسة على الميزة التنافسية من الأمور السهلة نسبياً ولكن الحفاظ هو الامر الصعب إلا في حالة إدراك المؤسسة المصدر الذي يحقق لها الميزة التنافسية بهدف أن تبقى وتتطور، فاستمرار المؤسسة يكون مرهون بامتلاكها الميزة التنافسية الغير قابلة للتقليد أو المحاكاة من قبل المنافسين لها.

مما سبق:

تم إعداد دراسة لدراسة تأثير التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية، وسيتم تناول هذا البحث من خلال فصلين كالآتي:

الفصل الثاني: التحول الرقمي

الفصل الثالث: تحقيق الميزة التنافسية والعلاقة بين التحول الرقمي وتحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثاني : التحول الرقمي

تمهيد:

في ظل التطورات الكبيرة والمتسارعة التي شهدها العالم في الأوان الأخيرة، أصبح التحول الرقمي من الضروريات الأساسية في جميع المؤسسات التي تقوم على الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات، فهو يساعد بصورة كبير على تحسين وتطوير الكفاءة التشغيلية مما يخدم سير العمل داخل المؤسسة في كافة قطاعاتها، ونتيجة للانتقال إلى التحول الرقمي ساهم بصورة كبير في ضمان استمرار نجاح المؤسسات، فالتحول الرقمي يمثل نموذج ذو طابع مرن على الإجراءات الإدارية والتنظيمية بما يحقق شفافية جمع المعلومات كأساس لتطوير السياسات ونشرها للمواطنين، واستخدام نظم المعلومات الإلكترونية لتبسيط عملية المشاركة والتحاور لإعداد السياسات وتحديد الأولويات والإستراتيجيات الحكومية.^١

أولاً: مفهوم التحول الرقمي

إن التحول والتنمية الرقمية عبارة عن مشروع متكامل يؤثر بصورة إيجابي على كافة القطاعات، لذلك يجب أن تكون قائمة على نظرة استراتيجية متكاملة، تركز على البنى التحتية والمهارات الرقمية والتطبيقات في المجالات الحيوية، وان يكون هذا التحول الرقمي قائم على احترام الخصوصية وعادل وشامل لكي تكون فوائده ومزاياه متاحة للجميع.

يعد التحول الرقمي من المواضيع الحديثة من أبرز المفاهيم في علم الإدارة الحديثة التي ظهرت في السنوات الأخيرة بسبب الاهتمام المتزايد بالمعلومات، واقترن ظهور التحول الرقمي بظهور اقتصاد المعرفة والتطور الكبير في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، فالتحول الرقمي عبارة عن مجموعة من النشاطات المتناسقة للبحث والتحليل والتوزيع ثم استغلال المعلومات الاستغلال الأمثل، وتلك الأنشطة تتم بكل التدابير القانونية التي توفر جميع ضمانات الحماية اللازمة للحفاظ على المؤسسة.^٢

^١ - أماني عمر الحسيني، تحديات التحول الرقمي في التعليم بالجامعات المصرية ورؤى مستقبلية لتطوير سبل التعلم بها، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، (٨)، (٢٠٢٢)، ٢٩٥ - ٣٢٠.

^٢ - سماح فرج محمد عيد، دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة (دراسة ميدانية على القطاع المركزي لتنمية المشروعات الصغيرة بجهاز تنمية المشروعات)، مجلة البحوث الإدارية، ٣٩ (١)، (٢٠٢١)، ٢٦ - ١٠٠.

تعدد تعريفات التحول الرقمي، ومن هذه التعريفات:

- التحول الرقمي هو عملية انتقالية إلى أساليب التكنولوجيا الحديثة أو تنفيذ الخدمات الرقمية أو تغيير بيئة العمل إلى أبنية الحوسبة السحابية، وتشمل التحولات الرقمية إعادة التدريب وإعادة التنظيم وظهور وظائف جديدة بداخل المؤسسات المتنوعة (القطاع العام والقطاع الخاص).^١
- عملية تحول وتغير نموذج أعمال مؤسسات القطاع العام أو مؤسسات القطاع الخاص إلى نموذج يعتمد في الأساس على التكنولوجيا الرقمية لتقديم الخدمات أو تصنيع المنتجات وتسيير الموارد البشرية.^٢
- من هنا يمكننا القول ان التحول الرقمي هو التوظيف الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة داخل المؤسسات سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص بهدف تطوير الأداء المؤسسي والخدمات وتحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الفاعلية والإنتاجية مما يخدم سير العمل في المؤسسة داخلياً في كافة أقسامها وأيضاً في تعاملاتها الخارجية مع العملاء والجمهور لتحسين مستوى وتقديم الخدمات وتسهيل الحصول عليها مما يضمن توفير الوقت والجهد والتكلفة في آن واحد.^٣

ثانياً: فوائد التحول الرقمي

تتعدد فوائد التحول الرقمي فهو يقلل من التكلفة والجهد ويعمل على تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسة، ويعمل على تحسين جودة الأداء المؤسسي، وتبسيط وتسهيل الإجراءات للحصول على الخدمات والمنتجات التي يتم تقديمها للجمهور، فهو يخلق فرصة لتقديم خدمات ومنتجات ذات كفاءة عالية، وتساعد التقنيات الرقمية في ابتكار حالة من الرضا للجمهور اتجاه الخدمات والمنتجات لمقدمة لهم، ويمكننا تلخيص فوائد التحول الرقمي في النقاط التالية:^٤

- بناء وتطوير الحكومات ومؤسسات القطاع العام والخاص.
- تحسين وتطوير المنتجات لخلق الاستمرارية في الأعمال والخدمات.

^١ - مصطفى أحمد حامد رضوان، أثر التحول الرقمي على الناتج المحلي الإجمالي، المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية، ١ (٢)، (٢٠٢٢)، ٤٨ - ٧٤.

^٢ - حمد صدقي عبد المنعم حموده، لوازم التحول الرقمي (الامن السبراني نموذجاً)، مجلة الشريعة والقانون، (٤٠)، (٢٠٢٢)، ص ٩٤٩ - ١٠٠٠.

^٣ - عبد الغنى السماوى، دور التحول الرقمي في تعزيز التنمية، المؤتمر الثاني للتجارة الالكترونية.

^٤ - أحمد عادل سقاط، التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية ٢٠٣٠ دراسة حالة مستشفى النور بمكة المكرمة في الفترة ٢٠٢١-٢٠٢٢، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٦ (٢٥)، (٢٠٢٢)، ٩٤ - ١٢٧.

- تحسين وتطوير الأداء المؤسسي ومساعدة المؤسسة على التنبؤ بالأحداث في المستقبل، والتخطيط الجيد للمؤسسة.
- تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، وتوفير فرص كبيرة للمؤسسات في كافة القطاعات (الفرص الاستثمارية - تطوير التقنيات والبنى الأساسية).
- تحسين وتطوير الكفاءة بالإضافة إلى تقليل الانفاق، والسرعة في الاستجابة للعملاء، وتسهيل الإجراءات على العملاء.

ثالثاً: مراحل التحول الرقمي

لفهم التحول الرقمي بصورة أفضل وأعمق يجب فهم الضروريات الاستراتيجية للتحول الرقمي بصورة أفضل، فالتحول الرقمي يتضمن مجالات متعددة مثل (التسويق، ونظم المعلومات، والابتكارات، إدارة العمليات، الإدارة الاستراتيجية)، وحددت أغلب الدراسات السابقة أن للتحول الرقمي ثلاث مراحل تتمثل في:^١

الشكل (٢) مراحل التحول الرقمي



١. المرحلة الأولى (الرقمنة): تشير المرحلة الأولى إلى تشفير المعلومات التي تقابل تنسيق رقمي حتى تتمكن أجهزة الحاسب الآلي من تخزين ومعالجة ونقل المعلومات، وتشير أيضاً الرقمنة إلى تغيير المهام التناظرية على مهام رقمية.

٢. المرحلة الثانية (التمثيل المرئي): تعكس هذه المرحلة كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات أو التقنيات الرقمية لتغيير العمليات التجارية الحالية، ويتضمن هذا التغيير على تنظيم هياكل اجتماعية وتكنولوجية

^١ - سناء محمد عبد الغني، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، ١٥ (١٤)، (٢٠٢٢)، ٤٤ - ٧٩.

حديثاً مع المنتجات الرقمية، وفي ظل مجال التكنولوجيا الرقمية تعمل تقنية المعلومات كعامل مساعد رئيسي للاستفادة من إمكانيات العمل الجديدة.

٣. المرحلة الثالثة (التحول الرقمي): تعتبر هذه المرحلة أكثر المراحل انتشاراً التي تعبر عن التغيير الحادث على مستوى المؤسسة الذي يؤدي إلى تطوير وتحسين نماذج أعمال جديدة للشركات الرائدة بصورة عامة، ويقدم التحول الرقمي عمل جديد من خلال تطبيق منطق عمل جديد من أجل إنشاء قيمة والحفاظ عليها.

رابعاً: مميزات التحول الرقمي

يتميز التحول الرقمي بعدة مميزات تتمثل في:^١

- التحول الرقمي يوفر في الجهد والتكلفة بصورة كبيرة.
- يحسن التحول الرقمي الكفاءة التشغيلية.
- يعمل التحول الرقمي على تحسين الجودة وتسهيل الإجراءات لحصول العملاء على الخدمات أو المنتجات بسهولة.
- يخلق التحول الرقمي فرص لتقديم خدمات ومنتجات مبتكرة وإبداعية.
- يساهم التحول الرقمي في توسع وانتشار المؤسسات حتى تصل إلى أكبر عدد من العملاء.

خامساً: مكونات التحول الرقمي

التحول الرقمي يتكون من مجموعة من المكونات تتمثل في:^٢

١. التقنيات الرقمية: مثل الانترنت وأجهزة المحمول والطابعات الثلاثية الأبعاد والبيانات الكبيرة والذكاء الاصطناعي.

٢. الاستراتيجية الرقمية: تتمثل في مجموعة العمليات التنظيمية والأهداف التي تتعلق بالتحول الرقمي.

^١ - أحمد عبد الله الصغير البنا، دور الأسرة والمدرسة في مواجهة مخاطر التحول الرقمي لدى طلبة التعليم الثانوي العام، المجلة التربوية لتعليم الكبار، ٤ (٢)، (٢٠٢٢)، ١٦٥ - ١٨٩.

^٢ - Mapingire, Kudzai, Components of a Digital Transformation Strategy: A South African Perspective, Proceedings of Sixth International Congress on Information and Communication Technology: ICICT ٢٠٢١, London, Volume ٢. Springer Singapore, ٢٠٢٢.

٣. القدرات التنبؤية والتحليلية: يجب على المؤسسات تكون ناضجة بصورة رقمية، وأن يكون لها القدرة على التنبؤ بالظروف البيئية والتكيف معها بصورة سريعة.
٤. علاقات العملاء: يتمثل هذا البعد بكافة الجوانب المتعلقة بعلاقات العملاء ومدى تأثير التقدم التكنولوجي على هذه العلاقات.
٥. الثقافة والبشر: يعد التعامل مع الثقافة السائدة في المجتمع من التحديات الكبيرة التي تقابلها المؤسسات عندما تتحول إلى النظام الرقمي.
٦. علاقة الشبكة: إن المؤسسة التي تسعى إلى التطور في التقنيات الرقمية، لذلك يجب أن تكون المؤسسة عنصر من عناصر الشبكة التي تتمثل بالموردين، والشركات الناشئة، والحكومات، والمستثمرين، والجامعات، فتقنيات التكنولوجيا الرقمية تتفاعل بصورة كبير مع هؤلاء اللاعبين عن طريق تقنيات الاتصالات التي تكون على مستوى عال من السرعة والدقة والتواصل.
٧. نماذج الأعمال الرقمية الجديدة: إن المؤسسات التي تتمتع بنضج رقمي يمكنها أمن إنشاء نماذج أعمال جديدة تنافسية، فالتقنيات الرقمية المتكاملة تمكن المؤسسات من تطوير ادائها.

سادساً: أبعاد التحول الرقمي

تتعدد أبعاد التحول الرقمي سوف نتناول منها أربع أبعاد مهمة متمثلة في:

الشكل (٣) أبعاد التحول الرقمي



١. التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تتسم بالتجدد يتم تحديثها بصورة دورية لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية، وفي هذه العملية يتم وضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة على الأمد الطويل بهدف الاستفادة من الفرص والتهديدات من البيئة الخارجية واستغلالها الاستغلال الأمثل من خلال نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية للمؤسسة، لذلك تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي إلى تطوير إمكانيات المؤسسة للتعرف على تحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها، وتوفير المرونة للمؤسسة لمواكبة التغيرات الحادثة في العالم، وتوفير الأدوات اللازمة للتنبؤ والتقدير، وتتميز عملية التخطيط الاستراتيجي بأنها عملية مستمرة وليست عرضية، ومستقبلية لأنها تعتمد على مؤشرات الماضي والحاضر للتنبؤ بالمؤشرات في المستقبل^١.

٢. إعداد القادة:

إعداد القادة عبارة عن مجموعة من البرامج التي تحسن الأداء على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة بواسطة إحداث تغيرات قابلة للقياس في المعارف والمهارات والسلوك الاجتماعي، فمن سمات القائد أن يكون لديهم نزاعات إيجابية تجاه الفعل والممارسة والتصرف، وأن يكون القائد على دراية كبيرة بأساليب التكنولوجيا الحديثة، وأن يتصف بصفات شخصية كالأمانة والنزاهة واحترام النفس الغير والإيجابية في العمل، وبصفات القيادية كالالتزام بالعدالة في التعامل مع المرؤوسين والامام بجميع القوانين واللوائح الخاصة بالمؤسسة والخبرة الفنية بالأعمال التي يرأسها^٢.

٣. البنية المؤسسية:

تقوم البنية المؤسسية بدور مهم في دعم وتسريع التحول الرقمي في المؤسسات من خلال إعداد خريطة للمبادرات الشاملة التي تمكن المؤسسة من بناء القدرات وسد الفجوة في كافة قطاعات المؤسسة، ولتحقيق المواءمة والتكامل بين قطاع الأعمال وتقنية المعلومات بصورة فعالة من أجل تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، وتحديد معايير البنية المؤسسية التي توفر الإجراءات وضوابط تنظم التغيرات التي لها تأثير على أعمال المؤسسة، وبناءً على

^١ - ريان قايد، دور مراقبة التسيير في تحسين التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة العمومية لمراكز الردم التقني ميله نات، رسالة ماجستير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله، الجزائر، (٢٠٢٣).

^٢ - أحمد عزمي زكي عبد العزيز، الذكاء الاستراتيجي ودوره في تنمية وإعداد قادة المستقبل، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٣ (٣)، (٢٠٢٢)، ٥٠٦ - ٥٢٧.

ذلك على المؤسسات تحديد الاحتياجات ذات الأهمية الكبرى لتطوير وتحسين البنية المؤسسية، والجدول التالي يوضح دوافع المؤسسة ودور البنية المؤسسة في تحقيق الدافع^١:

الجدول التالي يوضح دوافع وفوائد البنية المؤسسية

الدوافع	فوائد البنية المؤسسية
عدم توافر إطار حوكمة شامل لإدارة وتنفيذ التحول الرقمي	حوكمة خطة التحول الرقمي بصورة فعالة من منظور مؤسسي شامل.
صعوبة تحديد الاحتياجات الاستراتيجية والتشغيلية بصورة شاملة.	تحديد الاحتياجات الاستراتيجية والتشغيلية بواسطة تحليل الفجوات وتصميم خطة التحول.
الازدواجية والتكرار وعدم الاستغلال الأمثل للموارد	رفع كفاءة الإنفاق والاستثمار في تقنية المعلومات، والبعد عن التكرار في المشاريع التقنية.
ضعف الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات	تحسين وتطوير الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة لكافة المستفيدين.
ضعف التكامل والمواءمة بين قطاع الأعمال وتقنية المعلومات	تحقيق التكامل والتوافق على مستوى الجهة بواسطة تقديم ووصف البنية المؤسسية للمؤسسة وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها.

(المصدر: دليل استرشادي تأسيس البنية المؤسسية في الجهات الحكومية)

٤. استقطاب المهارات والكفاءات:

استقطاب المهارات والكفاءات عبارة عن مجموعة من السياسات والممارسات التي نحصل من خلالها على الكفاءات البشرية التي تنمي من عملية التحول الرقمي، فعملية استقطاب المهارات والكفاءات تتمثل في البحث عن مرشحين لإشغال الوظائف الفارغة في المؤسسة، فهي تعمل على تحديد المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في جذب المرشحين لشغل وظيفة شاغرة^٢.

^١ - دليل استرشادي تأسيس البنية المؤسسية في الجهات الحكومية، هيئة الحكومة الرقمية، تاريخ النشر: ٢٨ فبراير ٢٠٢٢، إصدار (١).

^٢ - محمد شمس حسني، الدور الوسيط للموارد البشرية الرشيقية في العلاقة بين إدارة المواهب وتعزيز التحول الرقمي في المنظمات العامة "دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد المصري"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، (٢)، (٢٠٢٢)، ٤١٤ - ٤٧٢.

الفصل الثالث

تحقيق الميزة التنافسية والعلاقة بين التحول الرقمي وتحقيق الميزة التنافسية

تمهيد:

بسبب التحديات التي تفرضها البيئة التنافسية على المؤسسات، يفرض على المؤسسات أن تحافظ على الميزة التنافسية الخاصة بها في المقام الأول مع تطويرها وتحسينها في المقام الثاني، لذلك تسعى المؤسسات إلى البحث عن الأنشطة والأساليب التي من شأنها أن تحسن وتطور الميزة التنافسية وخلق ميزة تنافسية جديدة بهدف التميز عن المنافسين، وتحقيق الريادية في السوق مع الأخذ في الاعتبار العوائق التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية على المؤسسات في طريقها لتحقيق الميزة التنافسية.^١

أولاً: ماهية الميزة التنافسية

الميزة التنافسية من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من الباحثين في مجال الإدارة منذ فترة طويلة، فالميزة التنافسية هي عبارة عن مهارة أو تقنية أو مورد متميز يسمح للمؤسسة من إنتاج منتجات ذات منفعة عالية للمستهلكين مقارنة بما يقدمه المستهلكين، فتحقق الميزة للمؤسسة من خلال اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس، فالمؤسسة تحقق الميزة التنافسية في حالة اتباعها لإستراتيجية تنافس معينة بواسطة خفض التكاليف وتحقيق ميزة التكلفة الأقل أو من خلال تحقيق ميزة الجودة العالية.^٢

أول من وضع نموذج للميزة التنافسية هو أستاذ بجامعة هارفارد الأمريكية (مايكل بوتر Michel Porter) حيث عرف الميزة التنافسية في كتابه (الميزة التنافسية) أنها تنشأ في الأساس على القيمة التي تجعل المؤسسة قادرة على أن تكون أسعارها أقل مقارنة بأسعار المنافسين بمنافع متساوية أو أن تكون المؤسسة تقدم منافع متميزة عن منافع

^١ - ياسمين مستورة، دور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة)، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، (٢٠١٧).

^٢ - اثمار ظاهر حبيب، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة الاقتصادية الصناعي، ١١ (١)، (٢٠٢١)، ٣٨٤ - ٣٧٣.

منافسها، فيمكن إيجاز الميزة التنافسية في انها مقدرة المؤسسة في صياغة إستراتيجيات تجعلها في مركز أفضل مقارنة بالمؤسسات الأخرى العاملة معها في نفس المجال.^١

تهدف الميزة التنافسية إلى جعل المؤسسة قادرة على إقناع عملائها بما تقدمه من منتجات متميزة عن منافسها في السوق، كما أنها تساهم في خلق فرصة تسويقية جديدة للمؤسسة، بالإضافة إلى أن الميزة التنافسية تمكن المؤسسة من حصولها على حصة تسويقية أفضل من منافسها في السوق مما يترتب عليه زيادة في العوائد المالية والأرباح الصافية، وتكوين رؤية مستقبلية للمؤسسة تحدد فيها أهدافها المرغوب في تحقيقها في المستقبل، لذلك تعد الميزة التنافسية مقياس مهم لتحديد مدى نجاح المؤسسة من فشلها فالمؤسسات الناجحة هي المؤسسات القادرة على إيجاد نموذج جديد ومتميز لا يمكن تقليده أو محاكاته.^٢

ثانياً: خصائص الميزة التنافسية

تتعدد خصائص الميزة التنافسية، وتتمثل أهم خصائص الميزة التنافسية في:^٣

- نسبية وليست مطلقة، حيث أن الميزة التنافسية تتحقق بالمقارنة مع المنافسين.
- تحقق التفوق والأفضلية للمؤسسة بالمقارنة مع المنافسين.
- توضح مدى كفاءة أداء المؤسسة في نشاطاتها.
- تمتلك دور مؤثر على المستهلكين لإدراكهم الأفضلية فيما يتم تقديمه من قبل المؤسسات من منتجات.
- تتحقق الميزة التنافسية على الأمد الطويل.
- الميزة التنافسية متجددة مع معطيات البيئة الخارجية، ومدى قدرة المؤسسة على التطوير والتجديد.
- الميزة التنافسية مرنة حيث يتناسب استخدام الميزة التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تهدف المؤسسة في تحقيقها على الأمد القصير والطويل.

^١ - شنداري براهيم فلة، مساهمة آليات الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، (٢٠١٣).

^٢ - سهتال زرزور، دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة)، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، (٢٠١٣).

^٣ - حنان دبابي، دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن مرمورة بولاية قالم)، رسالة ماجستير، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالم، الجزائر، (٢٠١٩).

ثالثاً: أهمية الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية أحد المعايير المهمة لنجاح أي مؤسسة لكي تكون مميزها عن منافسها في السوق بواسطة إيجاد نماذج مميزة جديدة وحديثة يصعب على المنافسين تطبيقها، فالميزة التنافسية تعطي مؤشر قوي للمؤسسات عن مدى سيطرتها في السوق (الحصة التسويقية) بمعنى آخر أن الميزة التنافسية للمؤسسة تدل على مدى سيطرة المؤسسة على عدد كبير من المستهلكين بالمقارنة مع المنافسين لها في السوق، فالميزة التنافسية هي السلاح الذي تعتمد عليه المؤسسة في الأساس لكي تواجه تحديات السوق، وتعد مؤشر إيجابي للمؤسسة لاحتلال مكانة قوية في السوق بواسطة حصولها على حصة كبيرة من الحصة التسويقية.^١

رابعاً: أنواع الميزة التنافسية

تمتلك الميزة التنافسية نوعين أساسيين هما: ميزة التكلفة الأقل، وميزة التميز (الاختلاف).

١. النوع الأول (ميزة التكلفة الأقل):^٢

هي قدرة المؤسسة على تصميم وإنتاج وتسويق منتجاتها بكفاءة عالية بسعر ينافس باقي المنتجات من نفس النوع في السوق من خلال جعل سعر المنتجات يقارب أو أقل من أسعار المنافسين وتقليص تكاليف الإنتاج بواسطة الاعتماد على العمالة ذات الأجور المنخفضة وتطبيق التكنولوجيا الحديثة، ولكي تحقق المؤسسة ميزة التكلفة الأقل يجب على المؤسسة أن تتحكم جيداً في العديد من العوامل تتمثل في:

^١ - رندة مرزوق، دور حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسستي موبيليس وأوريدو للهاتف النقّال بسكرة)، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، (٢٠١٧).

^٢ - ياسمين مستورة، مرجع سابق.

الشكل (٤) عوامل ميزة التكلفة الأقل



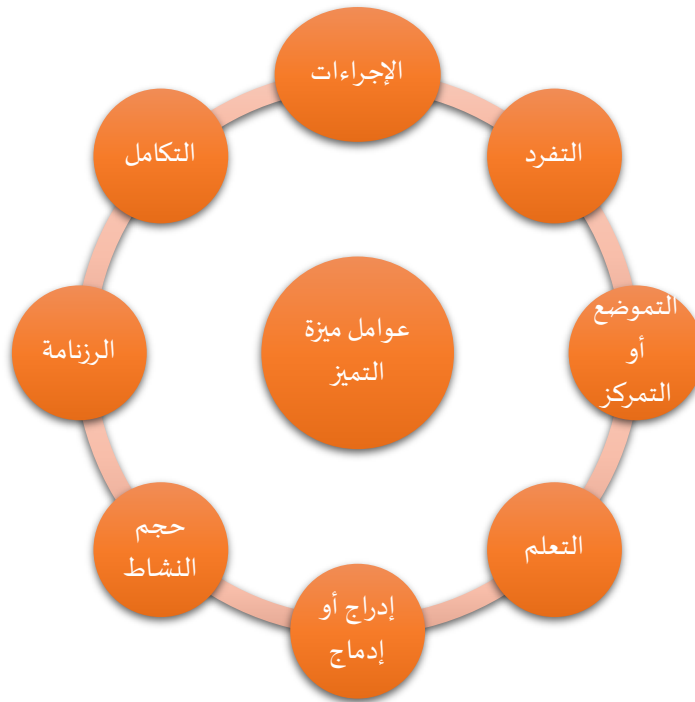
- مراقبة الحجم: بواسطة إنتاج بوفرة الحجم لتغطية التكاليف.
- مراقبة التعلم: بواسطة المقارنة بين أساليب التعلم مع الأساليب المطبقة في المؤسسة.
- مراقبة الاستعمال: بواسطة قدرة المؤسسة على قدرتها لمطابقها لمتطلبات السوق.
- مراقبة العلاقات: بواسطة مراقبة الروابط الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة.
- مراقبة الاتصالات: بواسطة نقل المعرفة بين قطاعات المؤسسة وكيفية العمل بين النشاطات المتشابهة.
- مراقبة الادماج: بواسطة الدمج والفصل بين النشاطات بصورة تقلل من تكاليف الأنشطة.
- مراقبة الرزنامة: بواسطة المفاضلة بين كون المؤسسة السبابة لدخول قطاع النشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها للقطاع.
- مراقبة الإجراءات: بواسطة تغيير أو إلغاء الإجراءات التي تكلف المؤسسة كثيراً ولا تساهم في تحقيق التميز.
- مراقبة التموضع: بواسطة التمرکز بالأنشطة والموردين والعملاء لتقليل التكاليف.

- مراقبة العوامل الحكومية: بواسطة متابعة الأوضاع الحكومية والسياسية والتشريعية لتنظيم النشاط الاقتصادي.

٢. النوع الثاني (ميزة التميز/ الاختلاف):^١

هي قدرة المؤسسة على تقديم منتجات فريدة ومميزة للمستهلكين من ناحية الشكل أو تقديم الخدمة بصورة مميزة وهذا التميز يجعل المؤسسة تباع بسعر مرتفع مما يجعلها تحقق ربحية عالية وخاصة في حالة إذا كانت تكاليف الإنتاج منخفضة، ولكي تحقق المؤسسة ميزة التميز يجب على المؤسسة أن تستند إلى عدة عوامل تسمي عوامل التفرد لكي تتحكم جيداً في تلك العوامل مقارنة بالمنافسين لكي تحقق المؤسسة الميزة التنافسية المطلوبة، وتمثل هذه العوامل في الآتي:

الشكل (٥) عوامل ميزة التميز



- الإجراءات: بواسطة الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات التي ترغب المؤسسة في ممارستها.
- التفرد: بواسطة اتباع المؤسسة خاصية التفرد من العلاقات الثابتة بين الأنشطة.
- التموضع أو التمرکز: بواسطة تمرکز المؤسسة في المواقع التي تسيطر فيها وحداتها الإنتاجية.

^١ - ياسمين مستورة، مرجع سابق.

- التعلم: بواسطة نشر العلم الذي يساعد المؤسسة على تطوير أداؤها.
- إدراج أو إدماج: بواسطة دمج الأنشطة الجديدة لمساعدة المؤسسة في التنسيق بين الأنشطة لتحقيق الميزة المؤسسية المطلوبة.
- حجم النشاط: بواسطة جعل حجم النشاط يتناسب بصورة إيجابية أو سلبية مع عنصر التميز أو التفرد للمؤسسة.
- الرزنامة: بواسطة استحواد المؤسسة على ميزة التميز لتكون الأولى في مجالها.
- التكامل: بواسطة ضم أنشطة مع بعضها البعض لخلق نشاط جديد للمؤسسة غير قابل للتقليد من قبل المورد.

خامساً: مصادر الميزة التنافسية

لكي تحقق المؤسسة النجاح والتفوق الذي ترغب فيه فأنها تلجأ إلى تحقيق الميزة التنافسية، والميزة التنافسية ناتج عن مجموعة من المصادر تتمثل في الآتي:^١

الشكل (٦) عوامل ميزة التميز



١. الموارد البشرية: تعتبر من أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة في نشاطها، فمن خلال الموارد البشرية تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة، للموارد البشرية دور فعال في تحسين الأداء المؤسسي للمؤسسة الذي ينتج عنه زيادة في الإنتاجية وجودة عالية وتحقيق الرضا للعميل.

^١ - هاجر سعد الله، أثر الأبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة: مؤسسة ميناء الجزائر)، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة القليعة، الجزائر، (٢٠٢١).

٢. الجودة: تعبر عن مدى مقدرة المؤسسة في إنتاج منتجات أو تقديم خدمات عالية الجودة لتشبع

احتياجات عملائها.

٣. التكنولوجيا: لكي تحقق المؤسسة الميزة التنافسية التي ترغب فيها فأنها تلجأ إلى استخدام أساليب

التكنولوجيا الحديثة في نشاطاتها، لمواكبة التغيرات والتطورات الحادثة في العالم، فتوظيف أساليب

التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة ينتج عنه تحسين تنظيمها وسيرها بصورة فعالة من خلال استخدام

الألات وأجهزة حديثة تساعد على تقليل التكاليف وتحقيق وفرة في حجم المنتجات المنتجة.

٤. الاستثمارات: هي عبارة عن القيم المادية والمعنوية التي تكتسبها المؤسسة بهدف استغلالها للاستغلال

الأمثل على الأمد المتوسط والطويل كالبيانات ووسائل الإنتاج والشهرة التجارية وغيرها، في حالة توفر لدي

المؤسسة الوسائل المادية والمعنوية فهي بذلك تمتلك مصدر من مصادر تحقيق الميزة التنافسية.

٥. المتاحات المالية: هي السيولة المالية التي تمتلكها المؤسسة في وقت معين، وتحكم المؤسسة في تسييرها

يساعدها في الحفاظ على توازنها المالي بواسطة تحديد الاحتياجات المالية التي تحتاجها المؤسسة لتمويل

كافة أنشطتها، فالتحكم في السيولة المالية يساعد المؤسسة على اكتناز الفرص الاستثمارية الناجحة،

والتوسع في نشاطها واكتساب حصة تسويقية أكبر لها في السوق.

سادساً: العلاقة بين التحول الرقمي وتحقيق الميزة التنافسية.

ترتبط الميزة التنافسية بالعصر الرقمي بصورة معقدة بمقدرة المؤسسة على استخدام التقنيات الجديدة والحديثة

بسرعة وفعالية، فالمؤسسات التي تتفوق وتنجح في إدماج تقنيات التكنولوجيا الحديثة بسلاسة في أنشطتها تكون

مستعدة للاستحواذ على حصة تسويقية كبيرة مقارنة بمنافسها، فالميزة التنافسية تمتد لأبعد من كونها منتجات

وخدمات مقدمة للمستهلكين بل تتضمن الطريقة والوسيلة التي تقوم عليها المؤسسة لإنشاء عمليات داخلية ذات

كفاءة ومرونة عالية، وتعتبر الميزة التنافسية ناتج للابتكار والنماذج التشغيلية الذي يساهم في جعل المؤسسات

قادرة على التنقل والحركة بمرونة في المشهد الرقمي الحديث.^١

^١ - احمد قنديل محمد قنديل، دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٤ (٤)، (٢٠٢٣)، ١٣٨٥ - ١٤١٤.

أن تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية في المؤسسات مازال في مراحله الأولى فلا توجد بحوث ودراسات حالية تهدف إلى إيجاد تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية في المؤسسات، فامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية المستدامة يتوجب على المؤسسة أن تعمل على تغيير المنطق الذي تقوم عليه في تقديم الخدمة أو المنتج للعميل وتعزيز وتنمية التحول الرقمي والتقنيات الرقمية في كافة قطاعاتها وأنشطتها، فالمؤسسات التي تقوم على التقنيات الرقمية كجزء لا يتجزأ من بنيتها المؤسسية تكون أكثر ربحية بالمقارنة مع منافسيها، لذلك تعد التقنيات الرقمية هي أداة لتحقيق الميزة التنافسية التي تهدف المؤسسات إلى تحقيقها.^١

^١ - هبة كمال القصبى عطا الله، تأثير التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لغدارة المواهب بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، ٥ (١)، (٢٠٢٤)، ١٠٧٥ - ١١٣٠.

الجزء الثالث: الدراسة العملية

وإجراءاتها المنهجية

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الخامس : نتائج الدراسة ومناقشتها

الفصل السادس : تحليل النتائج والتصور المقترح

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

مقدمة:

تناولت الدراسة في الاجزاء السابقة الإطار النظري، وفي هذا الجزء نتناول وصفا لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها كما يتضمن هذا الجزء وصفا للإجراءات التي قمت في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدت عليها في تحليل الدراسة.

منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمت باستخدام المنهج الوصفي المسحي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول إحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون التدخل في مجرياتها ونستطيع أن تتفاعل معها فننصفها ونحللها، وتهدف هذه الدراسة إلى تأثير التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية.

حرص الباحث بعد الانتهاء من جمع البيانات في كل مفردة من مفردات العينة بمراجعة هذه البيانات الواردة في كل استمارة، وذلك للتأكد من اكتمال البيانات، وصحة المعلومات، ولتحقق من نسبة المردود لهذه الاستمارات ونسبة الفاقد في البيانات وبعد الانتهاء من مراجعتها بالشكل النهائي قمت بالدخول في مرحلة جديدة وهي تحويل البيانات الأولية إلى أرقام ليتم التعامل معها إحصائياً، ولتحقيق ذلك استخدمت دليل الترميز لتحويل الكميات الكبيرة من البيانات الخام الواردة في استمارة الاستبيان إلى بيانات مختصرة لتناسب عملية تفريغ البيانات والتحليل الإحصائي فيما بعد، فقد تم تحويل البيانات الأولية الواردة في الاستمارة إلى رموز رقمية في دليل الترميز، وفقاً لقواعد ومستويات وحدات القياس التي طورت لقياس خصائص المتغيرات الداخلة في الدراسة.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي كما يلي:

التصنيف	أو افق بشدة	أو افق	محايد	أرفض	أرفض بشدة
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

وبعد الانتهاء من مرحلة ترميز البيانات والتي تم فيها تحويل هذه البيانات من شكلها الكيفي إلى شكلها الكمي ثم نقلت هذه البيانات الكمية إلى بطاقات التفريغ المخصصة لذلك وفقا للقواعد السابقة وأعطيت أرقام متسلسلة لاستمارات المقابلة بحيث تعكس كل واحدة من الاستثمارات مفردة من مفردات مجتمع البحث.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من ١٣٨ مفردة لدراسة تأثير التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية.

حدود الدراسة:

سوف يتناول الباحث موضوع الدراسة مع الالتزام بالحدود التالية - :

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت حدود الدراسة الموضوعية على تسليط الضوء حول تأثير التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية:** طبقت هذه الدراسة على عينة حجمها نحو (١٣٨) من مديري وموظفي شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمنية:** طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٤ م.

محااور الدراسة الميدانية:

تمثلت متغيرات الدراسة فيما يلي: -

المتغير المستقل: التحول الرقمي

- التخطيط الاستراتيجي
- إعداد القادة
- البنية المؤسسية
- استقطاب المهارات والكفاءات

المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة

أسلوب الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، قمت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع واهتممت بوصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لم أكتفي بجمع المعلومات من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة بل تعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات أبني عليها الفروض الخاصة بالبحث بحيث تزيد رصد المعرفة الموضوعية، وقد تم الاعتماد على الدراسة الميدانية كما يتضح على النحو التالي:

الدراسة الميدانية:

تم الاعتماد هنا على أسلوب قوائم الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء وإتمام الدراسة بالإضافة إلى مراجعة البيانات الثانوية.

أ- قوائم الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان أداة ملائمة بشكل كبير في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، وقد تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وتم تصميم استمارة الاستبيان في ضوء أهداف البحث.

ب- الدراسة الوصفية المسحية:

وتم تفريغ البيانات من استمارة الاستبيان وتصفيها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها، وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع البحث باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفروض الأساسية الخاصة بالدراسة.

- التكرارات والنسب المئوية

يتم دراسة البيانات الشخصية (الديموغرافية) وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية وذلك كما يلي:

١. متغير النوع الاجتماعي:

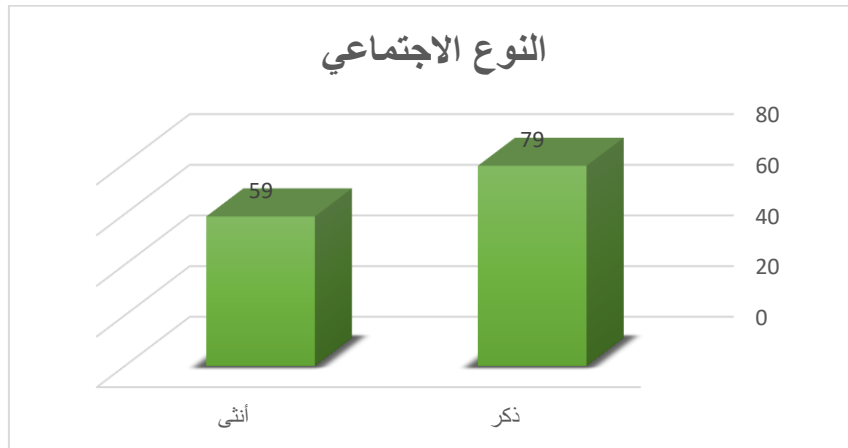
جدول (١) يوضح توزيع العينة طبقاً لنوع الاجتماعي.

النوع الاجتماعي		
النسبة	التكرار	
٥٧,٢	٧٩	ذكر
٤٢,٨	٥٩	أنثى
١٠٠	١٣٨	الإجمالي

الجدول يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير النوع الاجتماعي لمجموعة معينة من الأفراد. وفقاً للجدول:

تظهر النتائج الإحصائية بخصوص النوع الاجتماعي لتوزيع العينة المدروسة من مديري وموظفي شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية وفقاً للنوع الاجتماعي. يُلاحظ أن عدد الذكور في العينة بلغ ٧٩ فرداً، وهذا يمثل نسبة ٥٧,٢٪ من إجمالي عدد الأفراد المشمولين في الدراسة. بالتالي، يبدو أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر في عينة الدراسة. من الجدير بالذكر أن الإناث يبلغ عددهن ٥٩ مفردة، ما يمثل نسبة ٤٢,٨٪ من إجمالي عدد الأفراد في العينة.

شكل (٥) يوضح توزيع العينة طبقا للنوع الاجتماعي



٢. متغير العمر:

جدول (٢) يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير العمر

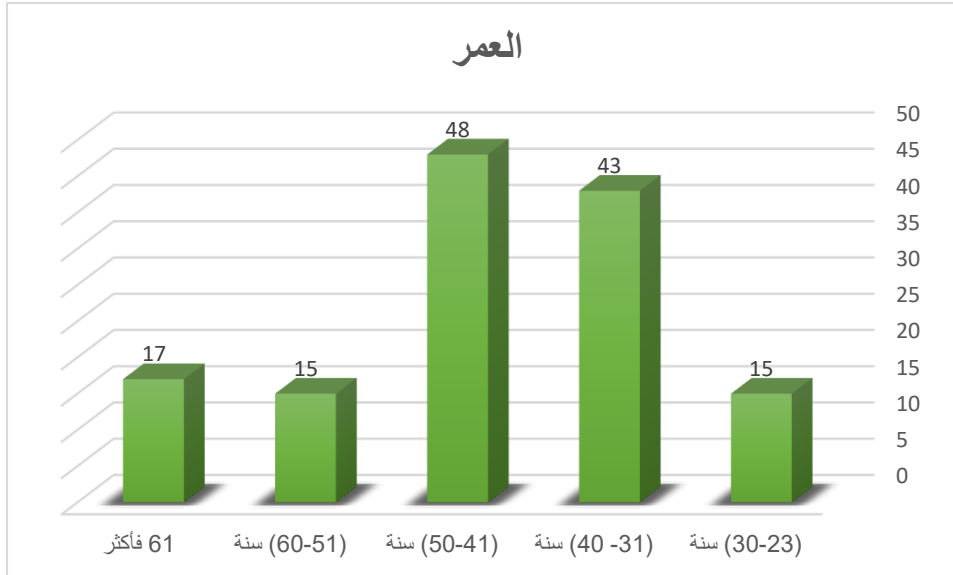
العمر		
النسبة	التكرار	
١٠.٩	١٥	سنة (٢٣-٣٠)
٣١.٢	٤٣	سنة (٣١-٤٠)
٣٤.٨	٤٨	سنة (٤١-٥٠)
١٠.٩	١٥	سنة (٥١-٦٠)
١٢.٣	١٧	٦١ فأكثر
١٠٠	١٣٨	الإجمالي

النتائج الإحصائية بخصوص العمر تعكس توزيع الأعمار لمديري وموظفي شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية

الذين شملتهم الدراسة. ودلت النتائج على التالي:

العمر (٢٣-٣٠) سنة بنسبة (١٠,٩٪): تمثل ١٥ فرد من شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية، وجاء العمر (٣١-٤٠) سنة بنسبة (٣١,٢٪): تمثل هذه الفئة العمرية ٤٣ فرد من شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية. العمر (٤١-٥٠) سنة بنسبة (٣٤,٨٪): تمثل هذه الفئة العمرية ١٥ فرد من شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية، وهي الفئة الأكثر مشاركة في العينة. العمر (٥١-٦٠) سنة بنسبة (١٠,٩٪): تمثل ١٥ فرد من شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية، ويتساوى عدد أفراد تلك الفئة مع الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من (٢٣-٣٠) سنة، وهي الفئة الأقل مشاركة في العينة. العمر من ٦١ فأكثر بنسبة (١٢,٣٪): تمثل هذه الفئة ١٧ فرد مشارك في العينة.

شكل (٦) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر



متغير المؤهل العلمي:

جدول (٣) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي		
النسبة	التكرار	
١١,٦	١٦	دبلوم
٤٨,٦	٦٧	بكالوريوس
١٨,٨	٢٦	ماجستير
٢١	٢٩	دكتوراه
١٠٠	١٣٨	الإجمالي

هذا الجدول يقدم لنا نظرة شاملة حول توزيع المشاركين في الاستبانة وفقاً لمؤهلهم العلمي كالتالي:

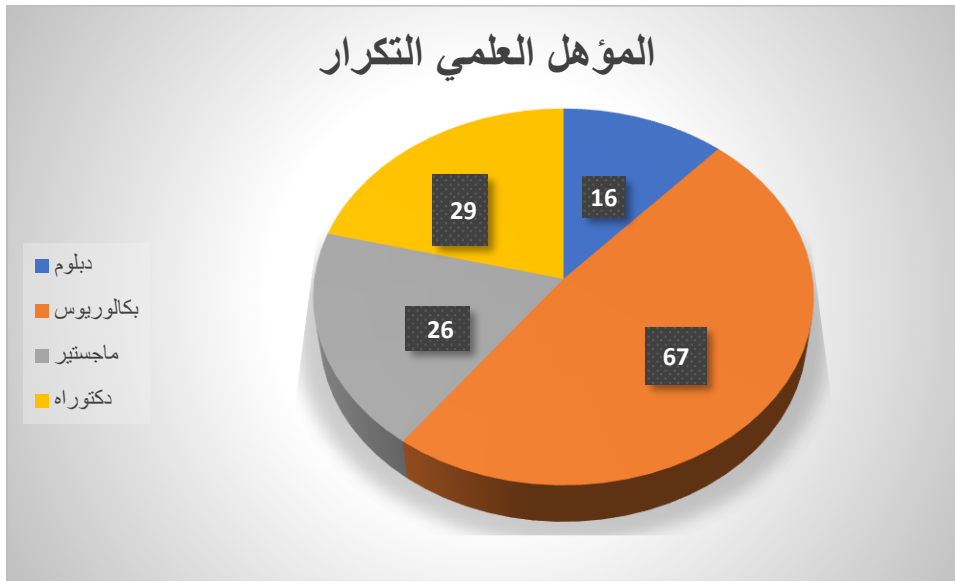
دبلوم (١١,٦٪): يظهر أن هذه الفئة تمثل النسبة الأصغر في العينة، حيث يشارك في الدراسة ١٦ شخصاً.

بكالوريوس (٤٨,٦٪): يشكل حاملة البكالوريوس النسبة الأكبر من العينة، حيث يشارك في الدراسة ٦٧ فرد.

ماجستير (١٨,٨٪): تمثل هذه الفئة نسبة معقولة من المشاركين بلغت ٢٦ شخصاً. دكتوراه (٢١٪): يتمثل هذه

الفئة ٢٩ مفردة من الأفراد المشاركين في العينة بشركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.

شكل (٧) يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير المؤهل العلمي



٣. متغير سنوات الخبرة:

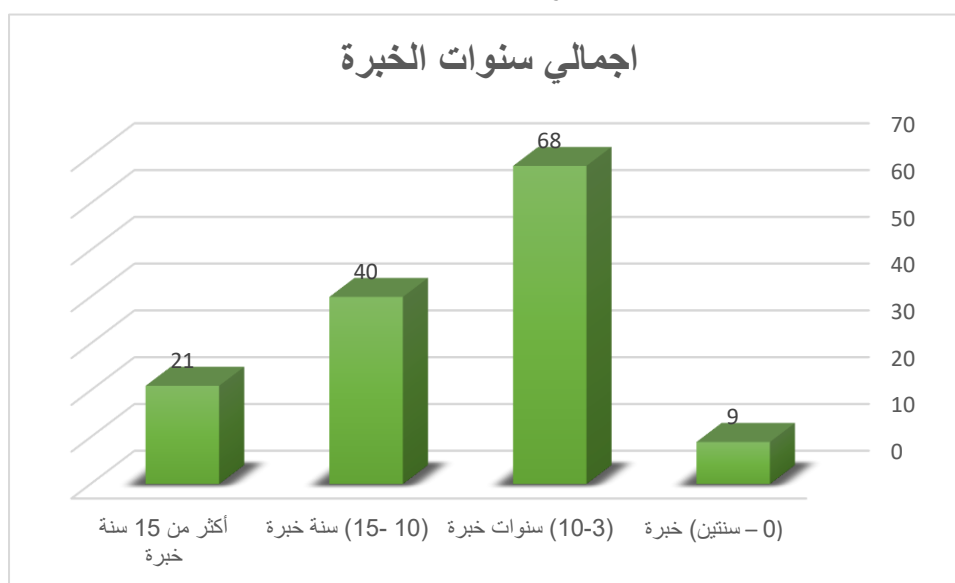
جدول (٤) يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير إجمالي سنوات الخبرة

اجمالي سنوات الخبرة		
النسبة	التكرار	
٦,٥	٩	(٠ - سنتين) خبرة
٤٩,٣	٦٨	(٣-١٠) سنوات خبرة
٢٩	٤٠	(١٠-١٥) سنة خبرة
١٥,٢	٢١	أكثر من ١٥ سنة خبرة
١٠٠,٠	١٣٨	الإجمالي

الجدول السابق يوضح توزيع أفراد العينة تبعا لإجمالي سنوات الخبرة كالتالي:

(٠ - سنتين) خبرة (٦,٥٪): تشكل هذه الفئة أصغر فئة من المشاركين حيث بلغت ٩ أشخاص فقط. (٣-١٠) سنوات خبرة (٤٩,٣٪): تشكل هذه الفئة أكبر فئة من المشاركين حيث بلغت ٦٨ شخص من شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية. (١٥- ١٠) سنة خبرة (١٥,٢٪): تمثل هذه الفئة ٤٠ مشارك في العينة من شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية، وبلغت الفئة التي لديها سنوات خبرة أكثر من ١٥ سنة ٢١ فرد وذلك بنسبة (١٥,٢٪).

شكل (٨) يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير سنوات الخبرة



٤. متغير المسمى الوظيفي:

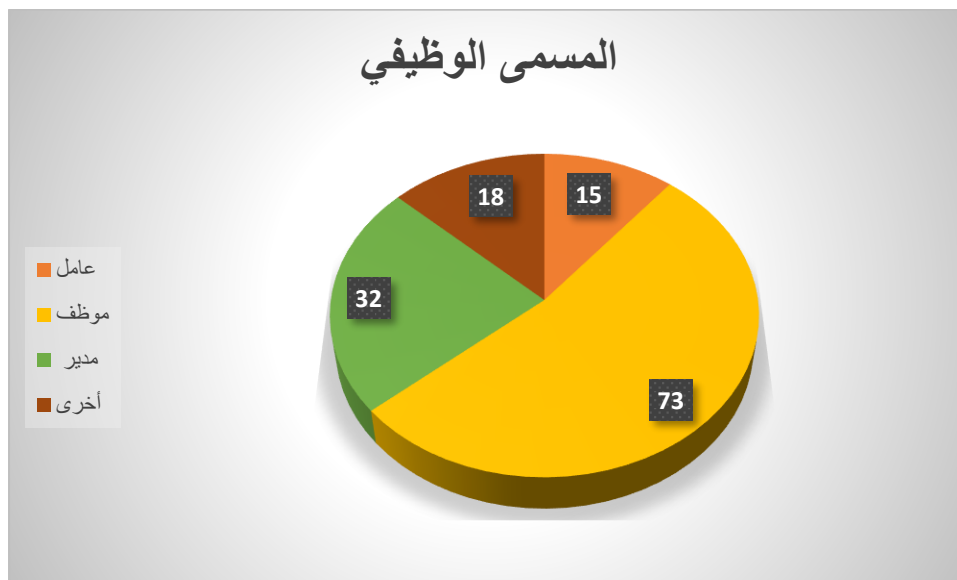
جدول (٥) يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي		
النسبة	التكرار	
١٠,٩	١٥	عامل
٥٢,٩	٧٣	موظف
٢٣,٢	٣٢	مدير
١٣	١٨	أخرى
١٠٠,٠	١٣٨	الإجمالي

يوضح الجدول السابق المسميات الوظيفية في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية كالتالي:

جاء عدد المسمى الوظيفي لعامل ١٥ شخص وذلك بنسبة (١٠,٩٪) وهي أصغر نسبة مشاركة في العينة بالمملكة العربية السعودية. وجاء المسمى الوظيفي لموظف ٧٣ شخص وذلك بنسبة (٥٢,٩٪) وهي النسبة الأكثر مشاركة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية، وجاء عدد المسمى الوظيفي لمدير ٣٢ شخص وذلك بنسبة (٢٣,٢٪)، ويليهما عدد المسمى الوظيفي للمسميات الأخرى البالغ عددهم ١٨ شخص، وذلك بنسبة ١٣٪ من أفراد العينة بشركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.

شكل (٩) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي



تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة:

١. مصادر ثانوية:

وذلك من خلال مسح الإنتاج العلمي حول موضوع الدراسة ومتغيراتها وذلك بالاعتماد على الكتب، والأبحاث المنشورة والدوريات، وأطروحات الدكتوراه، ومواقع الإنترنت الرسمية، فيما يتعلق بمتغيرات نموذج الدراسة وبناء الجانب النظري منها.

٢. مصادر أولية:

وهي تلك البيانات التي قام الباحث بجمعها من خلال أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة التي تم إعدادها لغرض الحصول على آراء أفراد عينة الدراسة (موظفي ومديري شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية) حول أبعاد الدراسة.

أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة في تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية، حيث تتكون الاستبانة من جزأين رئيسيين وهي:

الجزء الأول: يتعلق هذا الجزء بالمعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتضمن خمس متغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، إجمالي عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: يتكون هذا الجزء من عدة فقرات لقياس متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

١. المتغير المستقل: يتكون من (١٦) فقرة لقياس المتغير المستقل التحول الرقمي موزع على أربع أبعاد (التخطيط

الاستراتيجي، إعداد القادة، البنية المؤسسية، استقطاب المهارات والكفاءات)، كل بعد من الأبعاد يشمل ٤

فقرات، و٣ أسئلة مغلقة تدور حول استراتيجيات وتقنيات وفائدة التحول الرقمي

٢. المتغير التابع: يتكون من (٦) فقرة لقياس المتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية، و٣ أسئلة مغلقة حول الميزة

التنافسية وتحقيقها بشركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.

تصحيح الأداة:

لقياس تقديرات أفراد العينة على فقرات الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي:

(أوافق بشدة)، (أوافق)، (محايد)، (أرفض)، (أرفض بشدة)

وعليه تم إعطاء أوزان لإجابات عينة الدراسة لقياس درجة التقدير وذلك على النحو التالي:

(أوافق بشدة "١"، أوافق "٢"، محايد "٣"، أرفض "٤"، أرفض بشدة "٥")

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها، فقد تم احتساب المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (للاوزان)}}{\text{عدد الفئات المفترضة}} = \frac{1-0}{5} = 0.8$$

واستناداً لذلك تم اعتماد المعيار التالي: عبارة "أوافق بشدة" في الفترة [١,٧٩ - ١]، عبارة "أوافق" في الفترة [٢,٥٩ - ١,٨]، وعبارة "محايد" في الفترة [٣,٣٩ - ٢,٦]، وعبارة "أرفض" في الفترة [٤,١٩ - ٣,٤]، وعبارة "أرفض بشدة" في الفترة [٥ - ٤,٢]، والجدول التالي يوضح المعيار الإحصائي لمتوسطات الحسابية لفقرات:

الجدول (٦): المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من ١,٧٩ - أقل من ١,٠٠	أوافق بشدة
من ١,٨ - أقل من ٢,٥٩	أوافق
من ٣,٣٩ - ٢,٦	محايد
من ٤,١٩ - ٣,٤	أرفض
من ٥ - ٤,٢	أرفض بشدة

صدق وثبات الأداة:

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة لقياس متغيرات الدراسة تم القيام بعدة إجراءات وهي:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة:

الخصائص السيكومترية لمحاوَر استبانة الدراسة:

الثبات والصدق:

صدق الاستبانة يعنى تمثيله للمجتمع المدروس بشكل جيد حيث إن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبانة تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة. أما ثبات الاستبانة فيعنى إننا إذا أعدنا توزيع هذا الاستبانة على عينة أخرى من نفس المجتمع ونفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربه للنتائج التي حصلنا عليها من العينة الأولى وتكون النتائج بين العينتين متساوية باحتمال يساوى معامل الثبات.

ويتم اختبار صدق وثبات الاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح.. حيث إنه كلما اقترب مقياس الفا كرونباخ من ١ الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة ٠,٧ فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل).

تقدير صدق عبارات المقياس

الاتساق الداخلي

تم تقدير الاتساق الداخلي لعبارات المقياس من خلال حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية، وثم حساب معامل الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس.

حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية.

صدق الاتساق الداخلي لبعد التخطيط الاستراتيجي:

جدول (٧) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي		
٠,٦٦٧**	معامل ارتباط بيرسون	تمتلك شركة أرامكو السعودية رؤية استراتيجية للمستقبل تعتمد على تقنيات التكنولوجيا الحديثة.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٣٨	العدد	
٠,٨٦٥**	معامل ارتباط بيرسون	تعتمد شركة أرامكو السعودية في صياغة أهدافها على توظيف تقنيات التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ خططها
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	

١٣٨	العدد	من ضمن خطط شركة أرامكو السعودية تدريب العاملين على أساليب التكنولوجيا الحديثة لتحسين الأداء العام للشركة.
٠.٦٧٥*	معامل ارتباط بيرسون	
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٣٨	العدد	تحرص شركة أرامكو السعودية على وضع خطط استراتيجية تعتمد على تقنيات التكنولوجيا الحديثة لمواكبة تطلعات الشركة ومواكبة التغيرات الحادثة في العالم الخارجي.
٠.٧٣٥**	معامل ارتباط بيرسون	
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٣٨	العدد	

** . Correlation is significant at the ٠,٠١ level (٢-tailed).

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول من المحور الأول والمحور الأول نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين البعد الأول من المحور الأول والمحور الأول نفسه، مما يدل على أن البعد الأول من المحور الأول (التخطيط الاستراتيجي) ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعد إعداد القادة

جدول (٨) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد إعداد القادة

إعداد القادة		
٠.٥٧٧**	معامل ارتباط بيرسون	تهدف شركة أرامكو السعودية إلى توظيف قادة يمتلكون مهارات في تقنيات التكنولوجيا الحديثة.
٠,٠٠٤	مستوى المعنوية	
١٣٨	العدد	
٠.٧٤٥**	معامل ارتباط بيرسون	تساعد التقنيات الرقمية القادة في شركة أرامكو السعودية لتهيئة بيئة العمل وشعورهم بمرونة في العمل.
٠,٠٠٢	مستوى المعنوية	
١٣٨	العدد	
٠.٦٧٥*	معامل ارتباط بيرسون	تستخدم شركة أرامكو السعودية التكنولوجيا في تحديث وتعديل محتويات بطاقة الوصف الوظيفي بما يتناسب مع الواجبات والمسؤوليات الجديدة للوظائف
٠,٠٠١	مستوى المعنوية	
١٣٨	العدد	

يرتبط تطوير المسار الوظيفي في شركة أرامكو السعودية	معامل ارتباط بيرسون	٠.٧٩٥**
باستمرار التعلم وخاصة تعلم الأساليب الحديثة في التكنولوجيا.	مستوى المعنوية	٠,٠٠٦
	العدد	١٣٨
**. Correlation is significant at the ٠,٠١ level (٢-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني من المحور الأول والمحور الأول نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين البعد الثاني من المحور الأول والمحور الأول نفسه، مما يدل على أن البعد الثاني من المحور الأول (إعداد القادة) ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعد البنية المؤسسية

جدول (٩) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد البنية المؤسسية

البنية المؤسسية		
يتوفر لدى شركة أرامكو السعودية القنوات الرقمية التي تساعد على الاستجابة السريعة على العملاء.	معامل ارتباط بيرسون	٠.٦٤٧**
	مستوى المعنوية	٠,٠٠٢
	العدد	١٣٨
تحي العمليات الرقمية في شركة أرامكو السعودية خصوصية بيانات العملاء.	معامل ارتباط بيرسون	٠.٨٢٣**
	مستوى المعنوية	٠,٠٠١
	العدد	١٣٨
تهدف شركة أرامكو السعودية على توظيف قادة يجدون وسائل جديدة لمواجهة المواقف المتوقعة.	معامل ارتباط بيرسون	٠.٦١٥**
	مستوى المعنوية	٠,٠٠٠
	العدد	١٣٨
تهدف شركة أرامكو السعودية على توظيف قادة يتخذوا قرارات بطريقة منهجية ترجع لأساس علمي.	معامل ارتباط بيرسون	٠.٨٣٥**
	مستوى المعنوية	٠,٠٠٣
	العدد	١٣٨
**. Correlation is significant at the ٠,٠١ level (٢-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث من المحور الأول والمحور الأول نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين البعد الثالث من المحور الأول والمحور الأول نفسه، مما يدل على أن البعد الثالث من المحور الأول (البنية المؤسسية) ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعد استقطاب المهارات والكفاءات

جدول (١٠) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد استقطاب المهارات والكفاءات

استقطاب المهارات والكفاءات		
٠.٥٤٧**	معامل ارتباط بيرسون	تمتلك شركة أرامكو السعودية الحرية في استقطاب الكفاءات من خارج الشركة.
٠,٠٠١	مستوى المعنوية	
١٣٨	العدد	
٠.٦٦٣**	معامل ارتباط بيرسون	تعتمد شركة أرامكو السعودية على التقنيات الرقمية في استقطاب الموارد البشرية والمهارات.
٠,٠٠٢	مستوى المعنوية	
١٣٨	العدد	
٠.٧٨٥**	معامل ارتباط بيرسون	تتعامل شركة أرامكو السعودية مع خبراء أجانب لتعزيز وتنمية قدرتها التكنولوجية لتحسين جودة الأداء لديها
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٣٨	العدد	
٠.٩٢٣**	معامل ارتباط بيرسون	تعتمد شركة أرامكو السعودية على الكفاءات والمهارات التي يمتلكها العاملين بها في تحقيق الميزة التنافسية.
٠,٠٠٣	مستوى المعنوية	
١٣٨	العدد	
**. Correlation is significant at the ٠,٠١ level (٢-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الرابع من المحور الأول والمحور الأول نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين البعد الرابع من المحور الأول والمحور الأول نفسه، مما يدل على أن البعد الرابع من المحور الأول (استقطاب المهارات والكفاءات) ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعد تحقيق الميزة التنافسية

جدول (١١) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد تحقيق الميزة التنافسية

تحقيق الميزة التنافسية		
٠.٧٨٠**	معامل ارتباط بيرسون	تحرص إدارة شركة أرامكو السعودية على ترشيد استغلال الموارد المتاحة لخفض التكلفة مقارنة بالمنافسين.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٣٨	العدد	
٠.٥٦٤**	معامل ارتباط بيرسون	تقوم شركة أرامكو السعودية بمراقبة جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء بصورة دورية.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٣٨	العدد	
٠.٦٨١**	معامل ارتباط بيرسون	تتبنى شركة أرامكو السعودية خطة وسياسة واضحة وموثقة للجودة.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٣٨	العدد	
٠.٧٦٥**	معامل ارتباط بيرسون	تتمتع مراكز تقديم الخدمات في شركة أرامكو السعودية بمظهر جذاب وبيئة مريحة.
٠,٠٠٤	مستوى المعنوية	
١٣٨	العدد	
٠.٦٨٨**	معامل ارتباط بيرسون	تهتم شركة أرامكو السعودية بمواكبة التكنولوجيا في مجال عملها.
٠,٠٠١	مستوى المعنوية	
١٣٨	العدد	
٠.٥٩٥**	معامل ارتباط بيرسون	تتمتع شركة أرامكو السعودية بالقدرة بالتعامل بسرعة مع احتياجات العملاء.
٠,٠٠٢	مستوى المعنوية	
١٣٨	العدد	
٠.٧٣٥**	معامل ارتباط بيرسون	تقوم شركة أرامكو السعودية بالتعامل مع شكاوى العملاء بسرعة.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٣٨	العدد	
**. Correlation is significant at the ٠,٠١ level (٢-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني والمحور نفسهها معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين عبارات المحور الثاني والمحور الثاني نفسه، مما يدل على أن محور تحقيق الميزة التنافسية ككل تتسم بالصدق.

ثبات المقياس

يتم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح. حيث إنه كلما اقترب مقياس كرونباخ الفا من ١ الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة ٠,٧ فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل).

تم تقدير ثبات المقياس باستخدام ألفا - كرونباخ، وذلك على النحو التالي:

(ثبات محاور عناصر الدراسة):-

جدول (١٢) يوضح معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها

عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ	المحور
٤	٠,٧٢٥	التخطيط الاستراتيجي
٤	٠,٨١٢	إعداد القادة
٤	٠,٨٥٦	البنية المؤسسية
٤	٠,٧١٢	استقطاب المهارات والكفاءات
٧	٠,٧٤٥	تحقيق الميزة التنافسية
٢٣	٠,٩١٣	الثبات العام

تظهر نتائج اختبار الفا كرونباخ الخاصة بثبات محاور عناصر الدراسة أن الاستبانة التي تم استخدامها لقياس المتغيرات المختلفة تبدو ذات ثبات جيد. القيم المذكورة لمعامل الفا كرونباخ تشير إلى مدى اتساق الأسئلة الموجودة في كل محور على حدة وفي الاستبانة ككل. المحور " التخطيط الاستراتيجي " لديه معامل الفا كرونباخ قدره ٠,٧٢٥ ، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بتحليل التخطيط الاستراتيجي في الاستبانة تعطي نتائج متقاربة ومتسقة عندما يتم قياسها معاً. بالإضافة إلى ذلك، المحور " إعداد القادة " لديه معامل الفا كرونباخ قدره ٠,٨١٢ ، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بتحليل خطط إعداد القادة في الاستبانة تعطي نتائج متقاربة، والمحور " البنية المؤسسية " لديه معامل الفا كرونباخ قدره ٠,٨٥٦ ، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بالبنية المؤسسية في الاستبانة تعطي نتائج متسقة، والمحور " استقطاب المهارات والكفاءات " لديه معامل الفا كرونباخ قدره ٠,٧١٢ ، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة باستقطاب المهارات والكفاءات في الاستبانة تعطي نتائج متقاربة ومتسقة عندما يتم قياسها معاً، والمحور " تحقيق الميزة التنافسية " لديه معامل الفا كرونباخ قدره ٠,٧٦٢ ، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بتحقيق الميزة التنافسية في الاستبانة تعطي نتائج متقاربة ومتسقة، وهذه القيم تشير إلى أن جميع المحاور لديها درجة جيدة من الثبات. ونجد أن الثبات العام للاستبانة ككل يساوي ٠,٩١٣ ، ومن ثم يمكننا القول أن هذا المقياس يتسم بدرجة ثبات مرتفعة ويمكن الاعتماد عليه. عموماً، يعتبر أن معاملات الفا العالية تشير إلى زيادة في مستوى الثبات والموثوقية. بناءً على هذه النتائج، يمكن الاعتماد على الاستبانة لقياس العوامل المذكورة في الدراسة والتوصل إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS Version ٢٦):

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.
- المتوسط الحسابي (Mean)، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.

- استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis لمعرفة أثر كل بُعد من أبعاد (التحول الرقمي) على (الميزة التنافسية المستدامة).
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة أثر أبعاد (التحول الرقمي) على (الميزة التنافسية المستدامة).

الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

بعد أن تناولت فصول الدراسة السابقة الإطار النظري والدراسات والبحوث السابقة وفروض الدراسة وأجراءاتها، سيتناول هذا التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة بالأساليب الإحصائية ثم عرض لما توصلت إليه الدراسة من نتائج، ثم مناقشة وتفسير هذه النتائج، وتقديم التوصيات والبحوث المقترحة وفيما يلي بيان ذلك:

١. أبعاد التحول الرقمي:

جدول (١٣) يوضح أبعاد التحول الرقمي

أبعاد التحول الرقمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
التخطيط الاستراتيجي	١,٩٢	٠,٦٥٢	١	موافق بشدة
إعداد القادة	٢,٣٢	٠,٣٥٤	٢	موافق
البنية المؤسسية	٢,٧١	٠,٦٧٢	٤	محايد
المهارات والكفاءات	٢,٤٢	٠,٧٦٣	٣	موافق
المتوسط العام	٢,٣٤٢٥			موافق

الجدول السابق يوضح التحليل الوصفي لأبعاد التحول الرقمي المتمثلة في (التخطيط الاستراتيجي- إعداد القادة- البنية المؤسسية- المهارات والكفاءات)، كالتالي:

١. جاء بعد التخطيط الاستراتيجي في الترتيب الأول في درجة الموافقة لأبعاد التحول الرقمي وذلك بمتوسط ١,٩٢، وانحراف معياري ٠,٦٥٢، وذلك بدرجة موافقة مرتفعة، مما يدل على مدي أهمية بعد التخطيط الاستراتيجي في التحول الرقمي.
٢. جاء بعد إعداد القادة في الترتيب الثاني في درجة الموافقة لأبعاد التحول الرقمي وذلك بمتوسط ٢,٣٢، وانحراف معياري ٠,٣٥٤، مما يدل على مدي أهمية بعد إعداد القادة في التحول الرقمي.
٣. جاء بعد المهارات والكفاءات في الترتيب الثالث في درجة الموافقة لأبعاد التحول الرقمي وذلك بمتوسط ٢,٤٢، وانحراف معياري ٠,٧٦٣، مما يدل على مدي أهمية المهارات والكفاءات في التحول الرقمي.

٤. جاء بعد البنية المؤسسية في الترتيب الثالث في درجة الموافقة لأبعاد التحول الرقمي، وذلك بمتوسط

٢,٧١، وانحراف معياري ٧٦٣، وهذا يدل على الحيادية بين أفراد العينة في مدي أهمية البنية المؤسسية

للتحول الرقمي.

اختبار الفرضيات ومناقشتها

الفرضية الرئيسية: يوجد فروق ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية ترجع إلى العوامل الديمغرافية.

الجدول (١٤): نتائج اختبار تبين الانحدار المتعدد (Regression Multiple) للفرضية الرئيسية الأولى

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
.٠٠٠٠٠	٢٢,١٤٠	٢,٧٧٥	٤	١١,٠٩٩	.٠,٣٨٢	.٠,٤٠٠	.٠,٦٣٢
		٠,١٢٥	١٣٣	١٦,٦٦٩			
			١٣٧	٢٧,٧٦٨			

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتفسير الظاهرة حيث بلغ

معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,٦٣٢) وهي تشير إلى علاقة قوية، كما ويظهر من الجدول

أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٤٠٠) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (٤٠%) من

التغيرات الحاصلة في المتغير التابع التنمية الاقتصادية والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة

معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٣٨٢).

نجد أن قيمة مستوي المعنوية (sig) أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على

صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (١٥): نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسية الأولى

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
٠,٠٠	٤,٩٤٤		٠,١٥٠	٠,٧٤٢	(Constant)	
٠,١٠٥	١,٦٣٢	٠,١٣١	٠,٠٧٣	٠,١١٩	التخطيط الاستراتيجي	
٠,٠٢٥	٢,٢٧١	٠,١٨٠	٠,٠٥٩	٠,١٣٣	إعداد القادة	
٠,٠٠٠	٤,٠٢٠	٠,٣٥٧	٣٠,٠٦	٠,٢٥٥	البنية المؤسسية	
٠,٠٩٢	١,٦٩٦	٠,١٣٥	٠,٠٥٨	٠,٠٩٩	المهارات والكفاءات	
الميزة التنافسية. Dependent Variable:						

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير أبعاد التحول الرقمي على الميزة التنافسية حيث يتبين أن:

- متغير (التخطيط الاستراتيجي) لا يؤثر بصورة معنوية على (الميزة التنافسية) حيث إن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوى ,٠١٠٥ وهي أكبر من ,٠٠٠٥، إذن نقبل الفرض العدمي ونرفض الفرض البديل القائل أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية
- متغير (إعداد القادة) يؤثر بصورة إيجابية معنوية على (الميزة التنافسية) حيث إن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوى ,٠٠٢٥ وهي أقل من ,٠٠٠٥، إذن نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعداد القادة على الميزة التنافسية
- متغير (البنية المؤسسية) يؤثر بصورة إيجابية ومعنوية على (الميزة التنافسية) حيث إن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوى ,٠٠٠١ وهي أصغر من ,٠٠٠٥، إذن نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل القائل بأن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية المؤسسية على الميزة التنافسية.

- متغير (المهارات والكفاءات) لا يؤثر بصورة معنوية على (الميزة التنافسية) حيث إن قيمة مستوى

المعنوية (sig) تساوى ٠,٠٩٢ وهي أكبر من ٠,٠٥، إذن نقبل الفرض العدمي ونرفض الفرض البديل

القائل أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات والكفاءات على الميزة التنافسية

وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = ٠.٧٤٢ + ٠.١١٩ X_1 + ٠.١٣٣ X_2 + ٠.٢٥٥ X_3 + ٠.٠٩٩ X_4$$

حيث:

Y : المتغير التابع (الميزة التنافسية)

X_1 : البعد الأول في المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)

X_2 : البعد الأول في المتغير المستقل (إعداد القادة)

X_3 : البعد الثالث في المتغير المستقل (البنية المؤسسية)

X_4 : البعد الرابع في المتغير المستقل (استقطاب المهارات والكفاءات)

• في حالة زيادة المتغير المستقل (إعداد القادة) بمقدار وحدة واحدة فإن المتغير التابع (تحقيق الميزة

التنافسية) سوف تزداد بمقدار ٠,١٣٣

• في حالة زيادة المتغير المستقل (البنية المؤسسية) بمقدار وحدة واحدة فإن المتغير التابع (تحقيق الميزة

التنافسية) سوف تزداد بمقدار ٠,٢٥٥

• في حالة انعدام تأثير (التخطيط الاستراتيجي - إعداد القادة - البنية المؤسسية - استقطاب المهارات

والكفاءات) تكون قيمة الميزة التنافسية ٠,٧٤٢

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية

المستدامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.

الجدول (١٦): نتائج اختبار تباین الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية

الفرعية الأولى

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
.٠٠٠	٣٠,٣٥١	٥,٠٦٦	١	٥,٠٦٦	.١٧٦	.١٨٢	.٤٢٧
		.١٦٧	١٣٦	٢٢.٧٠٢			
			١٣٧	٢٧.٧٦٨			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,٤٢٧) وهي تشير إلى علاقة مقبولة ومتوسطة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,١٨٢) أي أن المتغير التخطيطي الاستراتيجي استطاع أن يفسر ما نسبته (١٨,٢%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الميزة التنافسية والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,١٧٦).

كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوي المعنوية (sig) أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (١٧): نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الفرعية الأولى

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
.,...	٩,٥٢٩		.١٣٨	١,٣١٨	(Constant)	١
.,...	٥,٥٠٩	.٤٢٧	.٠٧٠	.٣٨٧	التخطيط الاستراتيجي	
a. Dependent Variableالميزة التنافسية						

يظهر من الجدول السابق يتبين أن التخطيط الاستراتيجي لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٠٧٠)، وبلغت قيمة (t) لها (٥,٥٠٩) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = ١.٣١٨ + .٠٣٨٧X_1$$

حيث:

Y : المتغير التابع (الميزة التنافسية)

X_1 : البعد الأول في المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)

أي أن زيادة وحدة واحدة في (التخطيط الاستراتيجي) يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٣٨٧) وحدة في الميزة التنافسية، وفي حالة انعدام تأثير (التخطيط الاستراتيجي) تكون قيمة الميزة التنافسية ١,٣١٨

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لبعد التخطيط الاستراتيجي كأحد أبعاد التحول الرقمي على الميزة التنافسية. هذا يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً هاماً في التأثير في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إعداد القادة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.

الجدول (١٨): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية

الفرعية الثانية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
٠,٠٠	٣٤,١٧٨	٥,٥٧٧	١	٥,٥٧٧	.١٩٥	.٢٠١	.٤٤٨
		.١٦٣	١٣٦	٢٢.١٩١			
			١٣٧	٢٧.٧٦٨			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,٤٤٨) وهي تشير إلى علاقة مقبولة ومتوسطة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٢٠١) أي أن المتغير إعداد القادة استطاع أن يفسر ما نسبته (٢٠,١%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الميزة التنافسية والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,١٩٥).

كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوى المعنوية (sig) أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح

نتائج الاختبار: الجدول (١٩): نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الفرعية الثانية

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
٠,٠٠٠	١٠,٣٣٥		.١٢٩	١,٣٣٠	(Constant)	١
٠,٠٠٠	٥,٨٤٦	.٤٤٨	.٠٥٧	.٣٣٢	إعداد القادة	
a. Dependent Variableالميزة التنافسية						

يظهر من الجدول السابق يتبين أن إعداد القادة لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على إدارة الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٣٣٢)، وبلغت قيمة (t) لها (٥,٨٤٦) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = ١.٣٣٠ + .٣٣٢X_٢$$

حيث:

Y : المتغير التابع (الميزة التنافسية)

$X_٢$: البعد الثاني في المتغير المستقل (إعداد القادة)

أي أن زيادة وحدة واحدة في (إعداد القادة) يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٣٣٢) وحدة في الميزة التنافسية، وفي حالة انعدام تأثير (إعداد القادة) تكون قيمة الميزة التنافسية ١,٣٣٠

وعليه يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لبعد إعداد القادة كأحد أبعاد التحول الرقمي على الميزة التنافسية. هذا يشير إلى أن إعداد القادة يلعب دورًا هامًا في التأثير في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين البنية المؤسسية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.

الجدول (٢٠): نتائج اختبار تباین الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية

الفرعية الثالثة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
.٠٠٠	٦٧,٠٧٣	٩,١٧٢	١	٩,١٧٢	.٣٢٥	.٣٣٠	.٥٧٥
		.١٣٧	١٣٦	١٨,٥٩٧			
			١٣٧	٢٧,٧٦٨			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,٥٧٥) وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومقبولة ، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٣٣٠) أي أن المتغير البنية المؤسسية استطاع أن يفسر ما نسبته (٣٣%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الميزة التنافسية والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٣٢٥).

كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوي المعنوية (sig) أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (٢١): نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الفرعية الثالثة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
٠,٠٠٠	٩,٣٩٠		.١١٩	١,١١٦	(Constant)	١
٠,٠٠٠	٨,١٩٠	.٥٧٥	.٠٥٠	.٤١٠	البنية المؤسسية	
a. Dependent Variableالميزة التنافسية						

يظهر من الجدول السابق يتبين أن البنية المؤسسية لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٤١٠)، وبلغت قيمة (t) لها (٨,١٩٠) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = ١.١١٦ + ٠.٤١٠.X_3$$

حيث:

Y : المتغير التابع (الميزة التنافسية)

X_3 : البعد الثالث في المتغير المستقل (البنية المؤسسية)

أي أن زيادة وحدة واحدة في (البنية المؤسسية) يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٤١٠) وحدة في الميزة التنافسية، وفي

حالة انعدام تأثير (البنية المؤسسية) تكون قيمة الميزة التنافسية ١,١١٦

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة (٠,٠٥) لبعد البنية المؤسسية كأحد أبعاد التحول الرقمي على الميزة التنافسية. هذا يشير إلى أن

البنية المؤسسية يلعب دوراً هاماً في التأثير في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين استقطاب المهارات والكفاءات وتحقيق الميزة

التنافسية المستدامة في شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.

الجدول (٢٢): نتائج اختبار تباین الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية

الفرعية الرابعة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
.٠٠٠	٣٠,٢٨٠	٥,٠٥٧	١	٥,٠٥٧	.١٧٦	.١٨٢	.٤٢٧
		.١٦٧	١٣٦	٢٢.٧١٢			
			١٣٧	٢٧.٧٦٨			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,٤٢٧) وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,١٨٢) أي أن المتغير استقطاب المهارات والكفاءات استطاع أن يفسر ما نسبته (١٨,٢%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الميزة التنافسية والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,١٧٦).

كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوي المعنوية (sig) أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح

نتائج الاختبار: الجدول (٢٣): نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الفرعية الرابعة

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model
		Coefficients	Coefficients		
		Beta	Std. Error	B	
.,٠٠٠	١٠,٩٤٤		.١٢٧	١,٣٨٥	(Constant)
.,٠٠٠	٥,٥٠٣	.٤٢٧	.٠٥٧	.٣١٢	استقطاب المهارات والكفاءات
a. Dependent Variable الميزة التنافسية					

يظهر من الجدول السابق يتبين أن استقطاب المهارات والكفاءات لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٣١٢)، وبلغت قيمة (t) لها (٥,٥٠٣) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = ١,٣٨٥ + ٠,٣١٢X_i$$

حيث:

Y : المتغير التابع (الميزة التنافسية)

X_i : البعد الرابع في المتغير المستقل (استقطاب المهارات والكفاءات)

أي أن زيادة وحدة واحدة في (استقطاب المهارات والكفاءات) يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٣١٢) وحدة في الميزة التنافسية، وفي حالة انعدام تأثير (استقطاب المهارات والكفاءات) تكون قيمة الميزة التنافسية ١,٣٨٥ وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لبعد استقطاب المهارات والكفاءات كأحد أبعاد التحول الرقمي على الميزة التنافسية. هذا يشير إلى أن استقطاب المهارات والكفاءات يلعب دوراً هاماً في التأثير في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل السادس : تحليل النتائج والتصور المقترح

تمهيد.

يتضمن هذا الفصل عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة ومناقشة هذه النتائج، وبناء على هذه النتائج تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات، وتلخص كالتالي:

مناقشة النتائج:

أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لأبعاد التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية، حيث نجد أن بعد التخطيط الاستراتيجي وبعد استقطاب المهارات والكفاءات لا يؤثران بصورة معنوية على المتغير التابع (الميزة التنافسية)، ومتغير إعداد القادة والبنية المؤسسية يؤثران بصورة معنوية على المتغير التابع (الميزة التنافسية)، توضح النتائج الإحصائية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (٠,٠٥) للتحويل الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية. هذا الاستنتاج يشير إلى أهمية التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Maha Shehadeh، ٢٠٢٣)، التي توصلت إلى أن التحول الرقمي له دور هام في تحقيق الميزة التنافسية.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لبعء التخطيط الاستراتيجي كأحد أبعاد التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية، يتبين عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (٠,٠٥) لبعء التخطيط الاستراتيجي كأحد أبعاد التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية. هذا يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دور مهم في التأثير على تحقيق الميزة التنافسية بشكل عام.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لبعء إعداد القادة كأحد أبعاد التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية، يتبين عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (٠,٠٥) لبعء إعداد القادة كأحد أبعاد

التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية. هذا يشير إلى أن إعداد القادة يلعب دور مهم في التأثير على تحقيق الميزة التنافسية بشكل عام.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لبعد البنية المؤسسية كأحد أبعاد التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية، يتبين عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (٠,٠٥) لبعد البنية المؤسسية كأحد أبعاد التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية. هذا يشير إلى أن البنية المؤسسية تلعب دور مهم في التأثير على تحقيق الميزة التنافسية بشكل عام.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لبعد استقطاب المهارات والكفاءات كأحد أبعاد التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية، يتبين عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (٠,٠٥) لبعد استقطاب المهارات والكفاءات كأحد أبعاد التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية. هذا يشير إلى أن استقطاب المهارات والكفاءات تلعب دور مهم في التأثير على تحقيق الميزة التنافسية بشكل عام.

وجد أن أهم الاستراتيجيات الرقمية التي تتبعها شركة أرامكو السعودية هي التكيف مع التطورات والتغيرات الحادثة بالبيئة الخارجية. وتحقيق المرونة، وتشجيع الابتكار. وتطوير البرمجيات التي تعتمد عليها على نطاق واسع. وتطوير وتحسين المنتجات.

وجد أن أهم التقنيات الرقمية التي تعتمد عليها شركة أرامكو السعودية هي تطبيقات الموبايل. والذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي. وتطبيقات الواقع الافتراضي. وتحليل البيانات الفعلي.

أهم التوصيات:

ووفقاً لنتائج الدراسة؛ أشار الباحث إلى مجموعة من التوصيات الهامة التي يجب وضعها في الحسبان والتي يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

- الحرص على وضع خطط استراتيجية تعتمد على تقنيات التكنولوجيا الحديثة لمواكبة تطلعات الشركة ولمواكبة التغيرات الحادثة في العالم الخارجي.
- تدريب العاملين على أساليب التكنولوجيا الحديثة لتحسين الأداء العام للشركة.
- الحرص على توظيف قادة يمتلكون مهارات في تقنيات التكنولوجيا الحديثة.
- الحرص على توظيف قادة يجدون وسائل جديدة لمواجهة المواقف المتوقعة.
- الحرص في الاعتماد على الكفاءات والمهارات التي يمتلكها العاملين بها في تحقيق الميزة التنافسية.
- الحرص على ترشيد استغلال الموارد المتاحة لخفض التكلفة مقارنة بالمنافسين.

الجزء الرابع: ملاحق الدراسة

مراجع الدراسة العربية والأجنبية

ملاحق الدراسة

ملخص الدراسة باللغة العربية

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- ائمار ظاهر حبيب، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة الاقتصادية الصناعي، ١١ (١)، (٢٠٢١).
- أحمد صدقي عبد المنعم حموده، لوازم التحول الرقمي (الامن السيبراني نموذجاً)، مجلة الشريعة والقانون، (٤٠)، (٢٠٢٢)، ص ٩٤٩ - ١٠٠٠.
- أحمد عادل سقاط، التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية ٢٠٣٠ دراسة حالة مستشفى النور بمكة المكرمة في الفترة ٢٠٢١-٢٠٢٢، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٦ (٢٥)، (٢٠٢٢).
- أحمد عبد الله الصغير البنا، دور الأسرة والمدرسة في مواجهة مخاطر التحول الرقمي لدى طلبة التعليم الثانوي العام، المجلة التربوية لتعليم الكبار، ٤ (٢)، (٢٠٢٢)، ١٦٥ - ١٨٩.
- أحمد عزمي زكي عبد العزيز، الذكاء الاستراتيجي ودوره في تنمية وإعداد قادة المستقبل، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٣ (٣)، (٢٠٢٢)، ٥٠٦ - ٥٢٧.
- احمد قنديل محمد قنديل، دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٤ (٤)، (٢٠٢٣).
- أحمد، رشدي محمد. (٢٠٢٢). دور التغير التنظيمي ومتطلبات التحول الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية بالجامعات المصرية بالتطبيق على كلية الزراعة جامعة الإسكندرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٣ (٤).
- الأسرج، أسماء سعيد أحمد. (٢٠٢٢). أثر التحول الرقمي على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، ١٦ (٢).
- أماني عمر الحسيني، تحديات التحول الرقمي في التعليم بالجامعات المصرية ورؤى مستقبلية لتطوير سبل التعلم بها، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، (٨)، (٢٠٢٢).

- آية شناتلية، التحول الرقمي في المدرسة الجزائرية والعملية التعليمية (دراسة ميدانية بابتدائية الشهيد مرابطي الساسي دائرة ونزة وابتدائية حسناوي رابح بن حمودة تبسة، رسالة ماجستير، جامعة العربي التبسي، الجزائر، (٢٠٢٣).
- حامد، عادل إمام. (٢٠٢٢). دور إدارة المواهب في دعم الميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات، المجلة العلمية للبحوث التجارية، ٤٧ (٤).
- حماد، محمد محمد. (٢٠٢٠). دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ٧ (٢).
- حماده، حسام أحمد. (٢٠٢٢). دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمنظمة (بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية المسجلة في البورصة المصرية)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ١٣ (٣).
- حنان دبابي، دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن مرمورة بولاية قالمة)، رسالة ماجستير، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمة، الجزائر، (٢٠١٩).
- دليل استرشادي تأسيس البنية المؤسسية في الجهات الحكومية، هيئة الحكومة الرقمية، تاريخ النشر: ٢٨ فبراير ٢٠٢٢، إصدار (١).
- الدماك، محمد مسلم. (٢٠٢٢). دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ١٣ (٣).
- رندة مرزوق، دور حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسستي موبيليس وأوريدو للهاتف النقال بسكرة)، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، (٢٠١٧).
- ريان قايدي، دور مراقبة التسيير في تحسين التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة العمومية لمراكز الردم التقني ميله نات، رسالة ماجستير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله، الجزائر، (٢٠٢٣).

- ربهام مدحت محمد القرني، إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية " دراسة مطبقة على العاملين بالجمعيات الأهلية"، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، ٢٢ (٢٢)، (٢٠٢١).
- الزيد، نوره بنت إبراهيم سلامه. (٢٠١٩). الإدارة الحديثة، مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٠ (٨).
- سماح فرج محمد عيد، دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة (دراسة ميدانية على القطاع المركزي لتنمية المشروعات الصغيرة بجهاز تنمية المشروعات)، مجلة البحوث الإدارية، ٣٩ (١)، (٢٠٢١)، ٢٦-١٠٠.
- سناء محمد عبد الغني، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، ١٥ (١٤)، (٢٠٢٢).
- سهتال زرزور، دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة)، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، (٢٠١٣).
- شندارلي براهيم فلة، مساهمة آليات الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، (٢٠١٣).
- العازمي، فهد زيد عايش، دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين "دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ١٣ (٣).
- عبد الغني السماوي، دور التحول الرقمي في تعزيز التنمية، المؤتمر الثاني للتجارة الالكترونية.
- فيليب كوتلر، تم ترجمته بواسطة (فيصل عبد الله لابكر)، كوتلر يتحدث عن التسويق (كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها)، مكتبة جرير، (٢٠٠٠).
- كحموص نجاه، دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة اتصالات الجزائر (ميلة)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، (٢٠٢١).

- محمد شمس حسني، الدور الوسيط للموارد البشرية الرشيقة في العلاقة بين إدارة المواهب وتعزيز التحول الرقمي في المنظمات العامة "دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد المصري"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، (٢)، (٢٠٢٢)، ٤١٤ - ٤٧٢.
- مصطفى أحمد حامد رضوان، أثر التحول الرقمي على الناتج المحلي الإجمالي، المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية، ١ (٢)، (٢٠٢٢)، ٤٨ - ٧٤.
- النحاس، أحمد حمدي. (٢٠٢٢). إدارة مخاطر التحول الرقمي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ١٣ (٣).
- هاجر سعد الله، أثر الأبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة: مؤسسة ميناء الجزائر)، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة القليعة، الجزائر، (٢٠٢١).
- ياسمين مستورة، دور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة)، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، (٢٠١٧).

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Alshuaibi, A. H.. (٢٠٢٣). "The Role of Digital Transformation in Developing the Performance of Umm Al-Qura University Employees."
- Farida, Ida. (٢٠٢٢). Business Strategies and competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation, Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, ٨ (٣).
- Krejcie, Robert V.. (١٩٧٠). "Determining sample size for research activities." Educational and psychological measurement, ٣٠ (٣).
- Mapingire, Kudzai, Components of a Digital Transformation Strategy: A South African Perspective, Proceedings of Sixth International Congress on Information and Communication Technology: ICICT ٢٠٢١, London, Volume ٢. Springer Singapore, ٢٠٢٢.

- Shehadeh, Maha. (٢٠٢٣). Digital Transformation and Competitive Advantage in the Service Sector: A Moderated-Mediation Model, Sustainability, ١٥ (٣).
- Teng, Xiaoyan. (٢٠٢٢). Research on the relationship between digital transformation and performance of SMEs, Sustainability, ١٤ (١٠).

استمارة الاستبيان

تأثير التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تطبيقية على شركة أرامكو السعودية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

عزيزي المشارك تحية طيبة وبعد.....

نقدم لكم مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بموضوع تأثير التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في شركة أرامكو السعودية وهذه الاستبانة لن تأخذ الكثير من وقتكم فنحن نقدم لكم هذه الاستبانة لأننا في حاجة مساعدتكم لنا في ملئ هذه الاستبانة، لذلك نطلب من حضراتكم قراءة الأسئلة بتمعن واختيار الإجابة التي تعكس رأيكم، مع العلم بأن المعلومات الواردة في الاستبانة يتم استخدامها فقط لأجراء بحث علمي وأنها ستكون سرية تامة ولم يتم نشرها.

المحور الأول: البيانات الديموغرافية

١. النوع الاجتماعي:

○ ذكر

○ أنثى

٢. العمر:

○ (٢٣-٣٠) سنة.

○ (٣١-٤٠) سنة

○ (٤١-٥٠) سنة

○ (٥١-٦٠) سنة

○ ٦١ فأكثر

٣. المؤهل العلمي

○ دبلوم

○ بكالوريوس

○ ماجستير

○ دكتوراه

٤. إجمالي عدد سنوات الخبرة

- ☐ (٠ - سنتين) خبرة
- ☐ (٣-١٠) سنوات خبرة
- ☐ (١٠-١٥) سنة خبرة
- ☐ أكثر من ١٥ سنة خبرة

٥. المسمى الوظيفي

- ☐ عامل
- ☐ موظف
- ☐ مدير
- ☐ اخري

المحور الثاني: التحول الرقمي

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: التخطيط الاستراتيجي						
١	تمتلك شركة أرامكو السعودية رؤية استراتيجية للمستقبل تعتمد على تقنيات التكنولوجيا الحديثة.					
٢	تعتمد شركة أرامكو السعودية في صياغة أهدافها على توظيف تقنيات التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ خططها.					
٣	من ضمن خطط شركة أرامكو السعودية تدريب العاملين على أساليب التكنولوجيا الحديثة لتحسين الأداء العام للشركة.					
٤	تحرص شركة أرامكو السعودية على وضع خطط استراتيجية تعتمد على تقنيات التكنولوجيا الحديثة لمواكبة تطلعات الشركة ولمواكبة التغيرات الحادثة في العالم الخارجي.					
البعد الثاني: إعداد القادة						
١	تهدف شركة أرامكو السعودية إلى توظيف قادة يمتلكون مهارات في تقنيات التكنولوجيا الحديثة.					

					٢	تساعد التقنيات الرقمية القادة في شركة أرامكو السعودية لتهيئة بيئة العمل وشعورهم بمرونة في العمل.
					٣	تستخدم شركة أرامكو السعودية التكنولوجيا في تحديث وتعديل محتويات بطاقة الوصف الوظيفي بما يتناسب مع الواجبات والمسؤوليات الجديدة للوظائف.
					٤	يرتبط تطوير المسار الوظيفي في شركة أرامكو السعودية باستمرار التعلم وخاصة تعلم الأساليب الحديثة في التكنولوجيا.
البعد الثالث: البنية المؤسسية						
					١	يتوفر لدى شركة أرامكو السعودية القنوات الرقمية التي تساعد على الاستجابة السريعة على العملاء.
					٢	تحمي العمليات الرقمية في شركة أرامكو السعودية خصوصية بيانات العملاء.
					٣	تهدف شركة أرامكو السعودية على توظيف قادة يجدون وسائل جديدة لمواجهة المواقف المتوقعة.
					٤	تهدف شركة أرامكو السعودية على توظيف قادة يتخذوا قرارات بطريقة منهجية ترجع لأساس علمي.
البعد الرابع: استقطاب المهارات والكفاءات						

١	تمتلك شركة أرامكو السعودية الحرية في استقطاب الكفاءات من خارج الشركة.				
٢	تعتمد شركة أرامكو السعودية على التقنيات الرقمية في استقطاب الموارد البشرية والمهارات.				
٣	تتعامل شركة أرامكو السعودية مع خبراء أجنبية لتعزيز وتنمية قدرتها التكنولوجية لتحسين جودة الأداء لديها				
٤	تعتمد شركة أرامكو السعودية على الكفاءات والمهارات التي يمتلكها العاملون بها في تحقيق الميزة التنافسية.				

ما هي الاستراتيجيات الرقمية التي تتبعها شركة أرامكو السعودية؟

- التكيف مع التطورات والتغيرات الحادثة بالبيئة الخارجية.
- تحقيق المرونة، تشجيع الابتكار.
- تطوير البرمجيات التي تعتمد عليها على نطاق واسع.
- تطوير وتحسين المنتجات.

ما هي التقنيات الرقمية التي تعتمد عليها شركة أرامكو السعودية؟

- تطبيقات الموبايل.
- الحوسبة السحابية.
- انترنت الأشياء.
- الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي.

- تحليل البيانات الفعلي.
- تطبيقات الواقع الافتراضي.

ما الذي يعود على شركة أرامكو السعودية من استخدامها لتقنيات التحول الرقمي؟

- اكتساب ميزة تنافسية.
- تحسين تجربة العملاء.
- تعزيز الكفاءة.
- تشجيع روح ابتكار.
- توفير في التكاليف.
- زيادة الإنتاجية.

المحور الثالث: تحقيق الميزة التنافسية

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تحرص إدارة شركة أرامكو السعودية على ترشيد استغلال الموارد المتاحة لخفض التكلفة مقارنة بالمنافسين.					
٢	تقوم شركة أرامكو السعودية بمراقبة جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء بصورة دورية.					

٣	تتبنى شركة أرامكو السعودية خطة وسياسة واضحة وموثقة للجودة.				
٤	تتمتع مراكز تقديم الخدمات في شركة أرامكو السعودية بمظهر جذاب وبيئة مريحة.				
٥	تهتم شركة أرامكو السعودية بمواكبة التكنولوجيا في مجال عملها.				
٦	تتمتع شركة أرامكو السعودية بالقدرة بالتعامل بسرعة مع احتياجات العملاء.				
٧	تقوم شركة أرامكو السعودية بالتعامل مع شكاوى العملاء بسرعة.				

أي مما يلي تتمتع به شركة أرامكو السعودية؟

- انخفاض التكاليف.
- جودة المنتجات
- العلامة التجارية.
- خدمة العملاء.
- الملكية الفكرية.

في رأيك، ما هي الميزات التنافسية التي ساهمة بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية لشركة أرامكو؟

- المنافسة على السعر.
- المنافسة على الجودة.
- التنافس على تنوع المنتجات.

- التنافس على سرعة تقديم الخدمات.

- التفرد في التوريد.

ما هي الأساليب التي تستخدمها شركة أرامكو لتحقيق الميزة التنافسية؟

- فهم نقاط القوة والضعف.

- دراسة وتحليل المنافسين في السوق.

- الاهتمام بقسم الموارد البشرية.

- الاهتمام بالتقنيات الرقمية والتكنولوجيا الحديثة.

- التركيز على سوق معين.

رابط الاستبيان : <https://forms.gle/hT٦fLmQszgULeNqt٣>

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء حول دور التحول الرقمي، ومدى تأثيره في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال توضيح أثر أبعاد التحول الرقمي (التخطيط الاستراتيجي- إعداد القادة- البنية المؤسسية- استقطاب المهارات والكفاءات) على تحقيق الميزة التنافسية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات للحصول على المعلومات، حيث طبق هذا البحث على مجتمع دراسة متمثل في مديري وموظفي شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية، إذ تكونت عينة البحث من عينة عشوائية قدرها (١٣٨) مفردة، ولتحليل هذه المعلومات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

ولقد توصل الباحث إلى عدة نتائج من أبرزها أن التحول الرقمي يلعب دور هام في تحقيق الميزة التنافسية بشكل عام، وكذلك التخطيط الاستراتيجي، وإعداد القادة، والبنية المؤسسية واستقطاب المهارات والكفاءات لهم دور هام في تحقيق الميزة التنافسية، ومن أهم التوصيات التي توصل لها الباحث هي الحرص على وضع خطط استراتيجية تعتمد على تقنيات التكنولوجيا الحديثة لمواكبة تطلعات الشركة ومواكبة التغيرات الحادثة في العالم الخارجي. وتدريب العاملين على أساليب التكنولوجيا الحديثة لتحسين الأداء العام للشركة.

Abstract

This study aimed to highlight the role of digital transformation and its impact on the competitiveness of applying to Aramco in Saudi Arabia by illustrating the impact of digital transformation dimensions. (Strategic Planning - Preparation of Leaders - Institutional Structure - Attracting Skills and Competencies) to achieve competitive advantage. The researcher relied on the analytical descriptive curriculum in order to achieve the study's objectives. The identification was used as a data collection tool to obtain information. This research was applied to a study community of Aramco managers and employees in Saudi Arabia. (١٣٨) Single, to analyse this information the Statistical Analysis Program (SPSS) was used.

The researcher has reached several findings, notably that digital transformation plays an important role in achieving competitive advantage in general as well as strategic planning, leadership preparation, institutional structure and skills and competencies have an important role to play in achieving competitive advantage, One of the most important recommendations of the researcher is to make clear strategic plans based on modern technology techniques to keep pace with the company's aspirations and to keep pace with changes in the outside world. and training workers in modern technology methods to improve the company's overall performance.

Midocean University

College of Media and Marketing

MSc Digital Marketing



The Impact of Digital Transformation in achieving Sustainable Competitive Advantage: An Applied Study on Saudi Aramco Company

Registration for a master's degree in digital marketing

Graduate student in the Digital Marketing Master's program

(Month / March ٢٠٢٤)

Preparation

Mai Saeed Muhammad Sabri

Supervision:

Dr. Muhammad Owais

2024