

أثر متطلبات التحول الرقمي في الاستجابة التنافسية دراسة وصفية في شركتي اسياسيل وزين للاتصالات

## **The Impact of Digital Transformation Requirements on Competitive ResponseAn Analytical Study on Asiacell and Zain Telecom companies**

الباحث

عبد الرسول سعد صالح

**Researcher**

**Abdul Rasoul Saad Saleh**

كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال

**College of Management and Economics/Department of Business Administration**

**abdulrasool@alimamunc.edu.iq**

الأستاذ الدكتور

حاتم علي عبدالله

**Professor Dr**

**Hatem Ali Abdullah**

كلية الاداة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال

**College of Economics and Economics/Department of Business Administration**

**hadminstration81@tu.edu.iq**

## المستخلص

سعى البحث الحالي الى معرفة اثر متطلبات التحول الرقمي في الاستجابة التنافسية في شركتي اسياسيل وزين للاتصالات، واستخدم الباحثان في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هذا الهدف، وقد تمثل مجتمع الدراسة بـ(٩٠٠) موظف موزعة على (٥٠٠) موظف في شركة اسياسيل و(٤٠٠) موظف في شركتي زين للاتصالات العراقية، وسحبت عينة غير عشوائية (قصدية) منهم بواقع (٢٠٠) موظف في شركة اسياسيل و(١٩٦) موظف في شركة زين للاتصالات على التوالي لتكون عينة الدراسة (٣٩٦) فرداً وكانت الاستبانة هي الاداة الرئيسة لجمع البيانات وكانت الاستبانة هي الاداة الرئيسة لجمع البيانات لجمع البيانات وتم معالجة البيانات من خلال البرنامج الاحصائي (SPSS2023) لأثبت صحة فرضيات البحث المتعلقة بالتأثير والارتباط بين متغيري البحث واستخدام معامل الانحدار ومعامل الارتباط كأساليب احصائية. توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة معنوية لمتطلبات التحول الرقمي في الاستجابة التنافسية في شركات الاتصالات عينة البحث، مما يفسر بأن توفر متطلبات التحول الرقمي تعزز من الاستجابة التنافسية للشركات. وأكدت النتائج التي توصل إليها البحث الى جملة من الاستنتاجات اهمها ان متطلبات التحول الرقمي لنموذج اعمال الشركات ولا سيما شركتي الاتصالات تؤثر في الاستجابة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي لنموذج الاعمال، الاستجابة التنافسية، شركة اسياسيل، شركة زين.

## Abstract

The current research sought to know the impact of digital transformation requirements on the competitive response in Asiaticell and Zain Telecom companies. In this research, the researcher used the descriptive analytical approach to achieve this goal. The study population was represented by (900) employees distributed among (500) employees in Asiaticell and (400) employees in the Iraqi Zain Telecommunications Company, and a non-random (purposive) sample was drawn from them, amounting to (200) (196) in Asiaticell and Zain Telecommunications Company, respectively, so that the study sample was (396) individuals, and the questionnaire was the main tool for collecting data. The questionnaire was the main tool for collecting data. The data was processed using the statistical program (SPSS) to prove the validity of the research

hypotheses related to the effect and relationship between the two research variables, and the regression coefficient and correlation coefficient were used as statistical methods. The study found a significant impact of digital transformation requirements on the competitive response in the telecommunications companies in the research sample, which explains that the availability of digital transformation requirements enhances the competitive response of companies. The results of the research confirmed several conclusions, the most important of which is that the requirements of digital transformation of the business model of companies, especially telecommunications companies, affect the competitive response.

**Keywords:** Digital transformation of the business model, Competitive response, Asiacell, Zain.

## المقدمة

تعد الاستجابة التنافسية التي يقوم بها شركات الاتصال مركزا أساسيا لتحقيق مزايا تنافسية على المنافسين الآخرين وتشمل الاستجابة التنافسية مجموعة من الإجراءات والاستراتيجيات التي يتبعها المنافسون مثل خفض الأسعار وتحسين جودة السلع والخدمات، وزيادة الإعلان والتسويق، وتحسين خدمة الزبائن، وتطوير منتجات جديدة، وتوسيع سلسلة التوريد واستخدام تقانة المعلومات، وبالتالي فهي جزءاً أساسياً من الديناميكيات التنافسية في الأسواق وتسهم في تشكيل سلوك المنافسين واتجاهاتهم في سوق معين، ولأن التكنولوجيا الرقمية أصبحت مطلبا واقعاً في القرن الحادي والعشرين من أي وقت مضى في ساحات التنافس، إذ يمكن استثمارها لتهيئة بيئة التنافس والجهات الفاعلة فيه والتأثير عليها، حيث أصبحت تقانة المعلومات لها تأثيراً بارزاً في حياة الناس مما انعكس ذلك التأثير على حياة الشركات. مارست بعض الشركات أعمالها من خلال الاعتماد على تقانة المعلومات في حين بقيت بعض الشركات تمارس عملها بشكله التقليدي مما انعكس على مستوى ادائها وانخفاض حصتها السوقية ومع ازدياد التعقيد وازدياد حجم الشركة أصبح التحول الرقمي لنموذج الأعمال أحد الأسلحة التنافسية التي تتبناها الشركات عبر ما توفره من استباقية الأمر الذي يتطلب من الشركات استثمارها من أجل تحقيق التفوق والتميز التنافسي، ذلك وإن الشركات تواجه في الوقت الحالي الكثير من التحديات نتيجة اختيارها لاستراتيجيتها من أجل تحقيق النمو والازدهار في بيئة محتدمة المنافسة. ومن هذا المنطلق أدركت الشركات بحاجتها إلى نهج مدروس ومنظم لأتباع التحول الرقمي لنموذج الأعمال لتحقيق الاستجابة التنافسية بوصفها أحد الاستراتيجيات التي تسعى الشركات الاستفادة من ثمارها بوصفها استراتيجية تكيفية تستخدمها الشركات لأداء انشطتها وممارسة أعمالها.

## المبحث الأول - منهجية البحث

## أولاً: مشكلة البحث

إن شركات الاتصالات بشكلها العام باتت تتحول رقمياً في عملياتها، إذ إن البيئة العراقية متسارعة في التغير وشديدة التعقيد الأمر الذي يتطلب الانتقال إلى نماذج أعمال مبتكرة، إذ إن شركتي اسياسيل وزين للاتصالات هي من الشركات الثلاثة الرئيسية العاملة في العراق وبحكم فرض البيئة لوسائل اتصال أخرى، فقد تطلب عملهم أن تفهم سلوك المنافسين حتى تتحقق الاستجابة التنافسية وتبقى في ميدان التنافس. لذلك فقد تمثلت مشكلة الدراسة بتساؤل يفضي إلى معرفة كيفية تحقق الاستجابة التنافسية في البيئة العراقية عبر الانتقال إلى متطلبات التحول الرقمي مفاده (ما مدى تأثير الاستجابة التنافسية بمتطلبات التحول الرقمي لنموذج أعمال شركتي اسياسيل وزين للاتصالات) وإن الإجابة لهذا التساؤل الفرضي تتطلب الإجابة عن التساؤلات الآتية:

١. ما درجة توافر متطلبات التحول الرقمي لنموذج الأعمال لنموذج الأعمال في الشركتين قيد البحث؟
٢. ما درجة توافر أبعاد الاستجابة التنافسية في الشركتين قيد البحث؟

## ثانيا: أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في جانبين هما:

١. النظري: اهتم البحث الحالي في كشف العلاقة بين متغيراتها النظرية (التحول الرقمي لنموذج الاعمال، الاستجابة التنافسية) في مخطط فرضي واحد، لذا فان البحث الحالي انفرد بدراسة طبيعة العلاقة بين المتغيرات من اجل ردم الفجوة المعرفية بينهما. وكذلك يحاول البحث الحالي اختبار مقاييس مطبقة في بيانات عالمية متنوعة لمتغيرات البحث الحالي (التحول الرقمي لنموذج الاعمال، الاستجابة التنافسية).
٢. الميدانية: الخلفية الوصفية عن واقع عمل الشركة المبحوثة وتوفير المعلومات لتمكين موظفيها في التخطيط المستقبلي من اجل تحقيق الاستجابة التنافسية واتخاذ القرارات اللازمة للنهوض بحزمة الخدمات المقدمة للزبائن، وتشخيص مؤشرات المتغيرات المبحوثة وسبل تأثيرها وبيان اهمية الاستجابة التنافسية بالاعتماد على التحول الرقمي لنموذج الاعمال.

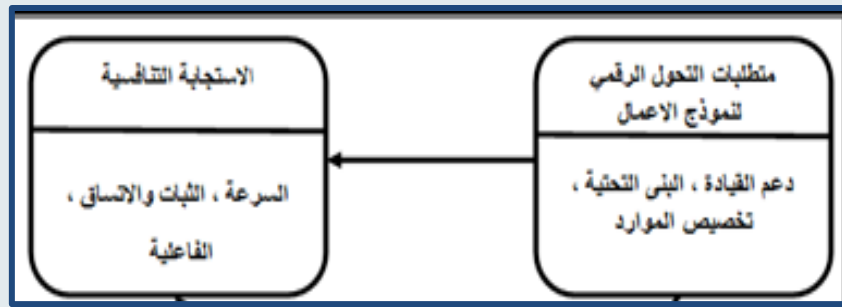
## ثالثا: أهداف البحث

سعى البحث الى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على مدى توافر متطلبات التحول المعرفي في الشركات المبحوثة.
٢. التعرف على مدى توافر الاستجابة التنافسية في الشركات المبحوثة.
٣. بيان طبيعة علاقات الارتباط بين متطلبات التحول الرقمي لنموذج الاعمال والاستجابة التنافسية في الشركات المبحوثة.
٤. بيان تأثير توافر متطلبات التحول الرقمي لنموذج الاعمال في الاستجابة التنافسية في الشركات المبحوثة.

## رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

- استناداً الى مشكلة البحث وتماشياً مع اهدافه تمت صياغة المخطط الفرضي للبحث والموضح في الشكل (١) والذي يجسد دور العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث الرئيسة وابعادها الفرعية على النحو التالي:
١. المتغير المستقل: (متطلبات التحول الرقمي لنموذج الاعمال) والمتضمن ثلاثة متطلبات هي (دعم القيادة، البنى التحتية، تخصيص الموارد) وقد تم قياس هذا المتغير من خلال الاعتماد على مقياس (الحدراوي ٢٠٢٢) (Gunsberg, 2018) (Fuchs & Hess, 2018:216).
  ٢. المتغير التابع: (الاستجابة التنافسية) والذي يتضمن الأبعاد (السرعة، الثبات والاتساق الفاعلية) وقد تم قياس هذا المتغير من خلال الاعتماد على مقياس (Davies 2005) (Giachetti, 2013).
- تم بناء مخطط البحث الفرضي بالاعتماد على مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بمتغيرات البحث (التحول الرقمي لنموذج الاعمال، الاستجابة التنافسية) وهذه الدراسات هي (بريس وجبر ٢٠٢٢) (الحدراوي وشاكر ٢٠٢٢) دراسة (Ukko et.al 2019); (Al latif Srour, 2022); (سلوى ٢٠١٩); (عيشوش ٢٠١٦) (٢٠٠٩, Gary), (Li Ding & Yeasun Chung 2014); (Gilbert, & Basran, 2019).



الشكل (١) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: اعداد الباحثين

خامساً: فرضيات البحث

تم صياغة فرضيات البحث الحالي وبشكل جديد يتوافق مع توجهات البحث والتحليل العملي لها من خلال العلاقة بين التحول الرقمي لنموذج الاعمال والاستجابة التنافسية.

**الفرضية الرئيسية الاولى:** توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التحول الرقمي بمتطلباته (دعم القيادة، البنى التحتية، تخصيص الموارد) وبين (الاستجابة التنافسية) وتنطبق من هذه الفرضية جملة من الفرضيات الفرعية.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتحول الرقمي بمتطلباته (دعم القيادة، البنى التحتية، تخصيص الموارد) في (الاستجابة التنافسية) وتنطبق من هذه الفرضية جملة من الفرضيات الفرعية

سادساً: مسوغات الدراسة

لدى الباحثان كثير من المسوغات التي تمثل الدافع الأساس في اختياره لموضوعات البحث على المستوى الفكري والميداني على حدٍ سواء وذلك من خلال المنهجية والأسلوب التحليلي ليستشعر من خلالها الفكرة الرئيسة التي يستند عليها البحث من أجل توظيف متغيراتها من ضمن توليفه تتناسق أطرافها وتتكامل مكوناتها في إنضاج رؤية البحث وذلك من خلال التعرف على المسوغات المعرفية والفكرية لهذه البحث وكما يأتي:

١. **مسوغات معرفية:** إن نقطة الانطلاق في بحثنا الحالي تمثلت في محاولة الباحثان استكشاف وتحليل متغيرين مترابطين (التحول الرقمي لنموذج الاعمال، الاستجابة التنافسية) التي لم تجر دراستها مسبقاً بحسب اطلاع الباحثان مجتمعةً مما ولد دافعاً كبيراً أمام الباحثان لتبني هذه المتغيرات وبناء الأساس الفكري الملائم بما متوفر من مراجع ومصادر ذات علاقة لإثراء وردم الفجوة المعرفية في هذا المجال، وليكون البحث الحالي نقطة انطلاق لدراسات أخرى مكملته تسهم في إغناء المكتبة العربية عامةً والعراقية خاصةً.

٢. **مسوغات تطبيقية:** جاء البحث الحالي في محاولة لتأطير الإسهامات الفكرية ذات الصلة بمتغيرات البحث في إطار نظري توخينا فيه الدقة والتحليل والشمول والمنظور المتكامل، فضلاً عن محاولة الدراسة أظهار المضامين والأهمية الفكرية التي تتمتع بها هذه المتغيرات والتي تعد واضحة وجلية وذات أبعاد متعددة شخصتها دراسات وكتابات أجنبية أوصت بضرورة المضي والاستمرار في تبنيها وتوسيع ارتباطاتها مع متغيرات أخرى من

ضمن رؤى فكرية ومنطلقات معرفية واسعة، وبذلك يرى الباحثان إن هناك ثلاثة مسوغات فكرية لتبني متغيرات الدراسة يمكن إيضاحها بالآتي:

أ- **الترباط بين المتغيرات:** يشهد العالم تحديات عديدة أهمها ارتفاع وتيرة التغيير بشكل كبير ومستمر وأحياناً غير متوقع مما يجعل من الصعب على أي شركة تحديد الحجم الذي تواجهه، ومن أجل أن تكون الشركة قادرة على التنافس في بيئة عمل سريعة التغيير يجب عليها أن تكون قادرة على استشعار بالتغيير القادم والاستعداد له بل والاستجابة له بسرعة ومرونة، وقراءة التغيرات في البيئة والتنبؤ بما هو قادم مستقبلاً بقدر المستطاع، ويركز البحث الحالي على البيان الأطر المفاهيمية والفكرية..

ب- **انتاج الافكار والتكامل:** إن تطور المنهج التنظيمي في إدارة الشركات كان وما زال محور اهتمام الباحثين والمنظرين وأصبح التحول الرقمي لنموذج الاعمال يمثل جزءاً من تكنولوجيا الشركة ويتسم بالطابع المعنوي غير الملموس، ويمثل نظاماً متكاملأً يشتمل على مكونات تكنولوجية وبشرية وتنظيمية وعلائقية ويتضمن مجموعة العاملين الذين يمتلكون قدرات معرفية متميزة تسهم في تطوير الوضع الحالي لمنظمات تساعد على الاستجابة التنافسية في بيئة الأعمال الديناميكية.

ت- **الاثراء والتحليل:** الحاجة إلى إثراء الجانب الفكري لبراعة التعلم وتحليلها على المستوى الداخلي والخارجي لمنظمات الأعمال بعد أن تم تشخيص أهميتها بشكل إجمالي، مما أدى إلى ضرورة الخوض في موضوعاتها وتحديد مفاهيمها الأساسية، إذ إن التحول الرقمي لنموذج الاعمال يشير إلى المجهود المنظم والمخطط للطاقت والبحث في تحديد أبعاده بما يتلاءم والدراسة الحالية.

#### سابعاً: منهج الدراسة

للإجابة عن تساؤلات البحث الحالي النابعة من مشكلة البحث وتحقيقاً لأهدافها الموضوعية فقد تبني الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، من وصف الظاهرة ووضع تساؤلاتها وفروضها ثم تجميع البيانات وتحليلها إحصائياً للوصول الى النتائج المرجوة، ولذلك تم الاعتماد على آراء عدد العاملين في شركتي اسيا سيل وزين للاتصالات وهي من الشركات التي تهدف الى اخراج خدمة عالية الكفاءة تقدم الى الزبائن من أجل التوصل الى نتائج دقيقة.

#### ثامناً: اساليب جمع البيانات

اعتمد البحث الحالي على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من المستجيبين التي أعدت لتحقيق أهداف الدراسة بالاعتماد على مجموعة من المقاييس العالمية حيث جرى تصميمها على شكل كتيب وقد قسمت على جزأين أساسيين هما:

الجزء الأول: ويتكون من المعلومات العامة عن بعض المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة وتشمل (العمر، الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، التخصص).

الجزء الثاني: ويتكون هذا الجزء من ( ٣٣ ) فقرة ذات اجابة مقيدة تتعلق بمتغيرات الدراسة مقسمة الى ثلاث محاور:

المحور الأول : يتكون من ( ١٧ ) فقرة خاصة بمتطلبات التحول الرقمي لنموذج الاعمال .

المحور الثاني : يتكون من ( ١٦ ) فقرة خاصة الاستجابة التنافسية.

وتم اعتماد الباحثان طريقة توزيع الاستبانة على طريقة العينات العشوائية

ولغرض تغطية متغيرات الدراسة من الناحيتين النظرية والتطبيقية فقد تم تناولها وفق الاتي :

١. الجانب النظري : من اجل تغطية الجانب النظري لمتغيرات الدراسة وإبعادها الفرعية اعتمد الباحثان على ما تيسر من الاسهامات المقدمة من الباحثان على المستوى العربي والاجنبي وفقا للاطلاع على الرسائل والكتب والاطاريح والمقالات ذات العلاقة بموضوع الدراسة

٢. الجانب الميداني : من اجل تغطية الجانب الميداني للدراسة اعتمد الباحثان على الاستبانة بوصفها اداة رئيسية للدراسة لجمع البيانات، اذ تم صياغة فقراتها بوضوح وملائمة لمتغيرات البحث بما ينسجم مع الميدان المبحوث ولعدم توفر مقياس جاهز لقياس متغيرات وابعاد البحث ركز الباحثان على اعداد الاستبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة مع اجراء بعض التعديلات بما ينسجم مع واقع العمل الشركة والجدول (١) يوضح ذلك .

الجدول (١) اداة الدراسة

| المتغيرات                               | ابعاد اداة القياس | عدد الفقرات | الرمز   | المقياس المعتمد    |
|-----------------------------------------|-------------------|-------------|---------|--------------------|
| متطلبات التحول الرقمي<br>لنموذج الاعمال | - دعم القيادة     | ٦           | ٦ - ١   | (Gunsberg,2018)    |
|                                         | - البنى التحتية   | ٦           | ١٢ - ٧  | (Eden,et.al.,2019) |
|                                         | - تخصيص الموارد   | 5           | ١٧ - ١٣ |                    |
| الاستجابة التنافسية                     | - السرعة          | ٦           | ٢٣ - ١٨ | (Davies 2005)      |
|                                         | - الثبات والاتساق | 5           | ٢٨ - ٢٤ | (Giachetti,2013)   |
|                                         | - الفاعلية        | ٥           | ٣٣ - ٢٩ |                    |

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المشار اليها اعلاه

وقد اعتمد البحث مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert) ذي الاجابات المقيدة (لا اتفق تماما، لا اتفق، محايد، اتفق، اتفق تماما)، اما المقاييس التي اعتمدها البحث في تحديد الأبعاد مقياس (Gunsberg,2018) (Eden,et.al.,2019) لقياس التحول الرقمي لنموذج الاعمال وتتضمن ثلاث أبعاد هي: (دعم القيادة، البنى التحتية، تخصيص الموارد)، فيما اعتمدت الدراسة مقياس الاستجابة التنافسية فتم الاعتماد على دراسة (Davies 2005) (Giachetti,2013) الذي تضمن ثلاث ابعاد هما (السرعة، الاتساق والثبات، الفاعلية).

تاسعاً: مجتمع الدراسة وعينته

١. نبذة تعريفية عن شركة اسياسيل: تم تأسيس شركة اسياسيل عام (١٩٩٩) على يد رجل الاعمال العراقي (فاروق مصطفى رسول) وتعد الشبكة الأولى في العراق باعتبارها أول مزود لخدمات الاتصالات النقالة في العراق في عام (٢٠٠٥) وقد حققت تغطية لكافة اجزاءه، ومنحت الشركة اجازة الشغيل في عام (٢٠٠٧) لمدة خمسة عشرة عاما حيث وفرت الشركة خدماتها في جميع المحافظات العراقية الثمانية عشر بما في ذلك العاصمة بغداد وجميع المدن العراقية الرئيسية. هي المزود الرئيسي لخدمات الاتصالات النقالة عالية الجودة في العراق ولديها أكثر من (١٢) مليون مشترك وتغطي شبكة آسياسيل (٩٩%) من سكان العراق مما يجعل تغطيتها الأوسع بين مشغلي خدمات الاتصالات النقالة في العراق، فيما حصدت الشركة على مركزا رياديا بحصولها على جائزة (MWomen) والذي تم منحها من الاتحاد العالمي للاتصالات كدلالة على رؤية الشركة في منح خدماتها للمرأة.

اما شركة زين فهي مجموعة الاتصالات المتنقلة «زين» وتأسست في العام ١٩٨٣ كأول مشغل لخدمات الاتصالات المتنقلة في منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا، وتمتلك الشركة قاعدة مشتركين يتجاوز عددها ٤٥,٢ مليون مشترك (كما في نهاية يونيو ٢٠١٧)، تم اطلاق اسم (زين) على الشركة في عام (٢٠٠٧) بعد ما تم شرائها من قبل شركة (MTC) وفي ذات العام اتحدت مع شركة (عراقنا) لتسمى (زين العراق) ومنحت رخصة التشغيل ايضا في عام (٢٠٠٧) ولمدة (١٥) عاماً لتصبح رابع اكبر شركة لمشغلي خدمات الاتصال المتنقلة في العالم حيث تم ادراجها ضمن اسواق الاوراق المالية في عام (٢٠١٥).

٣. وصف عينة البحث: نظرا لآتساع حجم المجتمع المبحوث على مستوى الشركتين مما يشكل صعوبة في حصر المجتمع كاملا فقد اختير جزء من المجتمع المبحوث (العينة) والمتمثلة بـ (الموظفين) في الشركتين المبحوثتين، اذ تم اختيار عينة الدراسة بالنسبة لشركتي اسياسيل وزين للاتصالات مركز الشركة في اعتمد الباحثان اسياسيل وزين للاتصالات ميدانيا للجانب التطبيقي للدراسة الحالية كونها تتوافق مع اهدافها، وجرى توزيع الاستبانة الكترونيا تماشيا مع متطلبات التحول الرقمي ولا سيما هو اساس دراستنا من خلال ارسالها الى مسؤول وحدة التدريب في كلا الشركتين استنادا الى تعليمات الهيئة العامة للاتصالات العراقية وتم استخدام جدول (Krejcie & Morgan, 1970) وحدد مجتمع الدراسة بالملكات العاملة في شركات اسياسيل وزين للاتصالات بواقع بـ (٩٠٠) موزعة على (٥٠٠) في شركة اسياسيل و (٤٠٠) في شركة زين للاتصالات، اختيرت عينة قصدية منهم بواقع (٢٠٠) موظف في شركة اسياسيل و (١٩٦) موظف في شركة زين للاتصالات لتكون العينة الدراسة (١٩٦) فرداً، وهي مطابقة للعدد المطلوب حسب جدول حجم العينة للباحثين (Morgan.1970).

جدول (٢) الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعينة

| المتغير           | الفئة     | شركة زين            |         | شركة اسيا سيل       |         |
|-------------------|-----------|---------------------|---------|---------------------|---------|
|                   |           | النسبة المئوية %١٠٠ | التكرار | النسبة المئوية %١٠٠ | التكرار |
| الجنس             | ذكر       | 71.9%               | 141     | 81.6%               | 160     |
|                   | انثى      | 28.1%               | 55      | 18.4%               | 36      |
| عدد سنوات الخدمة  | 1-5       | 37.8%               | 74      | 38.3%               | 75      |
|                   | 6-10      | 25.5%               | 50      | 23.0%               | 45      |
|                   | 11-15     | 20.9%               | 41      | 20.9%               | 41      |
|                   | 16-20     | 8.2%                | 16      | 13.8%               | 27      |
|                   | 21-25     | 4.6%                | 9       | 2.6%                | 5       |
|                   |           |                     |         |                     |         |
| المؤهل العلمي     | اعدادية   | 25.5%               | 50      | 23.5%               | 46      |
|                   | دبلوم     | 10.7%               | 21      | 10.2%               | 20      |
|                   | بكالوريوس | 39.3%               | 77      | 39.3%               | 77      |
|                   | دبلوم عال | 2.0%                | 4       | 1.5%                | 3       |
|                   | ماجستير   | 18.4%               | 36      | 15.8%               | 31      |
|                   | دكتوراه   | 4.1%                | 8       | 9.7%                | 19      |
| العمر             | 18-25     | 34.7%               | 68      | 26.0%               | 51      |
|                   | 26-33     | 29.1%               | 57      | 33.2%               | 65      |
|                   | 33-41     | 26.5%               | 52      | 33.2%               | 65      |
|                   | 42-49     | 5.1%                | 10      | 1.0%                | 2       |
|                   | 49واكثر   | 4.6%                | 9       | 6.6%                | 13      |
|                   |           |                     |         |                     |         |
| الحالة الاجتماعية | اعزب      | 36.7%               | 72      | 32.7%               | 64      |
|                   | متزوج     | 60.7%               | 119     | 65.3%               | 128     |
|                   | اخرى      | 2.6%                | 5       | 2.0%                | 4       |

اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS

عاشراً: حدود البحث

١. الحدود المكانية: شركتي اسيا سيل وزين للاتصالات في العراق.
٢. الحدود الزمنية: الفترة الزمنية من (١ / ١٠ / ٢٠٢٢) الى (٥ / ٢٠٢٤ / ٢٠٢٤).
٣. الحدود المعرفية: تتمثل بالمتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث.
٤. الحدود العلمية: الالتزام بتحقيق الأهداف المحددة للدراسة كحدود علمية لها.
٥. الحدود البشرية: العاملين في شركتي زين واسيا للاتصالات.

أحد عشر: اختبار الثبات

لمعرفة ثبات المقياس استعمال الاختبار الفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، وقيمة المعامل الذي يتم استخراجه في حال بلغ قيمته صفر دل عدم الثبات، اما حال بلغ قيمته واحد صحيح دل هنالك ثبات تام، ويوضح الجدول (٣) نتائج اختبار معامل الثبات والقياس كالاتي:

الجدول (٣) نتائج اختبار معامل الثبات للمقياس

| المتغيرات                                | الابعاد         | الفقرات | معامل ألفا كرونباخ الأبعاد | معامل ألفا كرونباخ المتغيرات | معامل ألفا كرونباخ المقياس |  |
|------------------------------------------|-----------------|---------|----------------------------|------------------------------|----------------------------|--|
| التحول الرقمي<br>لنموذج اعمال<br>الشركات | دعم القيادة     | Q١-Q٦   | ٠.٨٥٢                      | ٠.٩٣٢                        | ٠.٩٨٥                      |  |
|                                          | البنى التحتية   | Q٧-Q١٢  | ٠.٨٦٨                      |                              |                            |  |
|                                          | تخصيص الموارد   | Q١٣-Q١٧ | ٠.٨٣٤                      |                              |                            |  |
| الاستجابة<br>التنافسية                   | السرعة          | Q١٨-Q٢٣ | ٠.٨٩٧                      | ٠.٩٤٦                        |                            |  |
|                                          | الاتساق والثبات | Q٢٤-Q٢٨ | ٠.٨٤٨                      |                              |                            |  |
|                                          | الفاعلية        | Q٢٩-Q٣٣ | ٠.٨٧٠                      |                              |                            |  |

اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS

يتبين من جدول (٣) بان قيمة المعامل الفا كرونباخ للمقياس بلغ (0.985) وللمتغير المستقل التحول الرقمي بلغ (0.932) اما المتغير التابع الاستجابة التنافسية بلغ (٠.946) وجميعها كانت اكبر من (0.70) ، مما يدل على ان المقياس له ثبات عالي.

### المبحث الثاني - الأطر النظرية

#### أولاً: التحول الرقمي

١. مفهوم التحول الرقمي لنموذج الأعمال: تمت الإشارة الى التحول الرقمي لنموذج الاعمال لأول مرة من قبل العالم (Jag) في عام (١٩٩٩) والتي تبلور استخدامها حديثاً في الشركات الانتاجية والخدمية والتي كان لها الاثر في دمج تكنولوجيا (الذكاء الاصطناعي، الروبوت، الحوسبة السحابية والحوكمة، الاجهزة الخلوية وغيرها من التقنيات) (٤ : ٢٠١٥, Cuesta, Tuesta). اذ يشار للتحول الرقمي بأنه تحول عميق لأنشطة الأعمال والعمليات والكفاءات في نماذج عمل الشركات (١٨: ٢٠٢٠, Berghaus). ويشير (Rutihinda, 2019:1) الى التحول الرقمي لنموذج الاعمال بانه يشمل أكثر بكثير من تحويل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات كونه يتضمن تحويل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تغييرات في شبكة المعلومات، والاتصالات، وكذلك طرق تخزين المعلومات والوصول إليها. عادةً ما تكون أقسام تكنولوجيا المعلومات مسؤولة عن إدارة هذه التغييرات (Lekhanya, 2022:298) ويتعلق التحول الرقمي لنموذج الاعمال بالية دمج نموذج الاعمال في التقنيات الرقمية وبالتالي يتم توليد القيمة وتسليمها للزبون بشكل جديد (٢٣: ٢٠١٨, Pereira, & Budhwar) فالتحول الرقمي لنموذج الاعمال يمكن الشركات من استخدام التقنيات المتطورة بغية زيادة مستوى الاداء وتحقيق التفوق على المنافسين عن طريق تغيير سياسات واجراءات العمل بما تلي طموحات الزبائن عن طريق تجربته للمنتجات الرقمية، فضلاً عن القدرة على اتخاذ القرارات والتأثير بذات الوقت على العاملين (١: ٢٠١٧, Ismail). فيما يرى (عبد المنعم، ٢٠٢١: ١٣٤) بأن التحول الرقمي لنموذج الاعمال هو توظيف التقنيات وتكنولوجيا المعلومات في كل مجالات عمل الشركات من المرحلة الاولى الى المرحلة النهائية بما يضمن سير العمل وفق الطرق المرجوة وبما يحقق الاهداف المنشودة. في حين اشار (Teichert, 2019:1675) الى التحول الرقمي لنموذج الاعمال بأنه

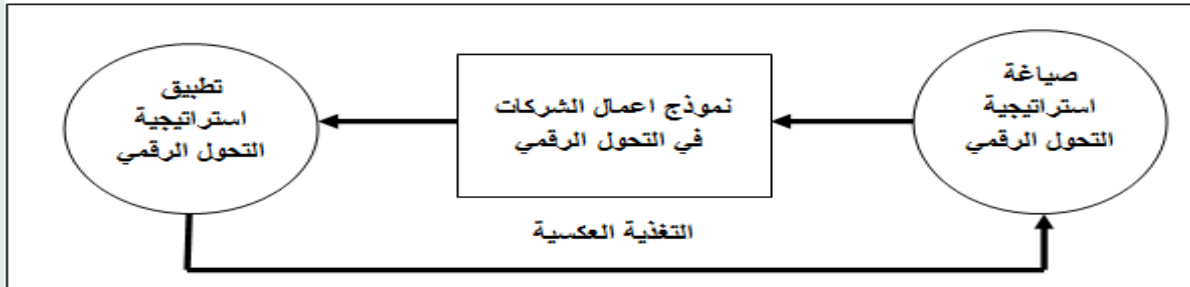
استراتيجية تغيير تدريجي تبدأ من مرحلة تبني واستخدام التكنولوجيا الرقمية وصولاً الى التطبيق الشامل لها داخل الشركة بصورة نهائية اي انه مرحلة تغيير تبدأ تدريجياً وصولاً للتغيير الشامل. ومن خلال ما تقدم يمكن القول ان التعريف الاجرائي للتحويل الرقمي لنموذج الاعمال هو اعادة بناء نموذج اعمال الشركة من خلال توظيف التقنيات الرقمية في تقديم الخدمات المبنية على ابتكار واطافة القيمة للأطراف المستفيدة (الموردين ، الموظفين ، الزبائن ) والتي تنعكس بتوليد الايرادات للشركتين المبحوثتين بما يساهم في الاستحواذ على حصة سوقية اكبر.

٢. فوائد التحويل الرقمي لنموذج الاعمال: اصبح التحويل الرقمي لنموذج الاعمال من الضروريات لكافة الشركات التي تسعى الى تحسين وتطوير خدماتها وتسهيل وصولها الى المستفيدين والتحويل الرقمي لنموذج الاعمال لا يعني تطبيق الرقمنة فقط انما يشمل تغير شامل يؤثر على سياسة عمل الشركة داخليا وخارجيا (المصدر ونصر الله ، ٢٠٢٠: ١) حيث ان الاستخدام المتزايد للتقنيات من قبل الزبائن مثل الأجهزة المحمولة داخل الشركات إلى زيادة تبسيط العمليات وتحسين الاتصالات الداخلية والخارجية، فضلا عن تحسين جميع المستويات والمقاييس وعمليات الشركات عبر توظيف القدرات الرقمية من اجل ابتكار نماذج عمل جديدة ومنتجات تمزج بين الاعمال الرقمية والاعمال التقليدية وتجارب الزبائن بما يحقق زيادة الكفاءة والفاعلية (سلاوي وبوشي ، ٢٠١٩: ٩٤٨). ولا سيما ان التحويل الرقمي لنموذج الاعمال أحد الركائز التي تقاس بها تنافسية الشركات وصولا الى الاقتصاد الرقمي، حيث ان ارتباط الشركات بالتحويل الرقمي مرهون بالبقاء والاستمرار كونه يمثل القدرة على الاستجابة للاضطراب في الوظائف الحيوية وبيئات الشركات المتغيرة (Schwab, 7-8: 2018). ويمكن ان يتم تحديد حزمة من الفوائد التي يحققها التحويل الرقمي والتي اتفق عليها (الفاروق ، ٢٠٢٢: ١٠٤٩-١٠٤٨) (Hai Van, & Tuyet, ٢٠٢١: ٢٧) (Mahraz, et al , 2017: 924) (١٠): (Faragher, 2018).

- ايجاد الفرص التي تعزز من تقديم منتجات ابداعية مبتكرة من شأنها ان تحقق رضا الزبون وبما يضمن تحقيق الاستجابة التنافسية.
- سرعة انجاز المعاملات والعمليات التشغيلية بما يحقق الكفاءة والفاعلية في العمل وبما يضمن رضا الاطراف المستفيدة.
- التوسع والانتشار في نطاق عمل الشركات بما يحقق الوصول الى اكبر شريحة من المستفيدين.

٣. مراحل تنفيذ التحويل الرقمي لنموذج الاعمال: تستطيع الشركات من خلال التحويل الرقمي لنموذج الاعمال تحقق التحسين المستمر في كل مرحلة من الاستراتيجية ففي مرحلة صياغة استراتيجية التحويل الرقمي لنموذج الاعمال تكون الفكرة بهيئة كافة المتطلبات اللازمة للتطبيق. وفي مرحلة تنفيذ الاستراتيجية تركز على

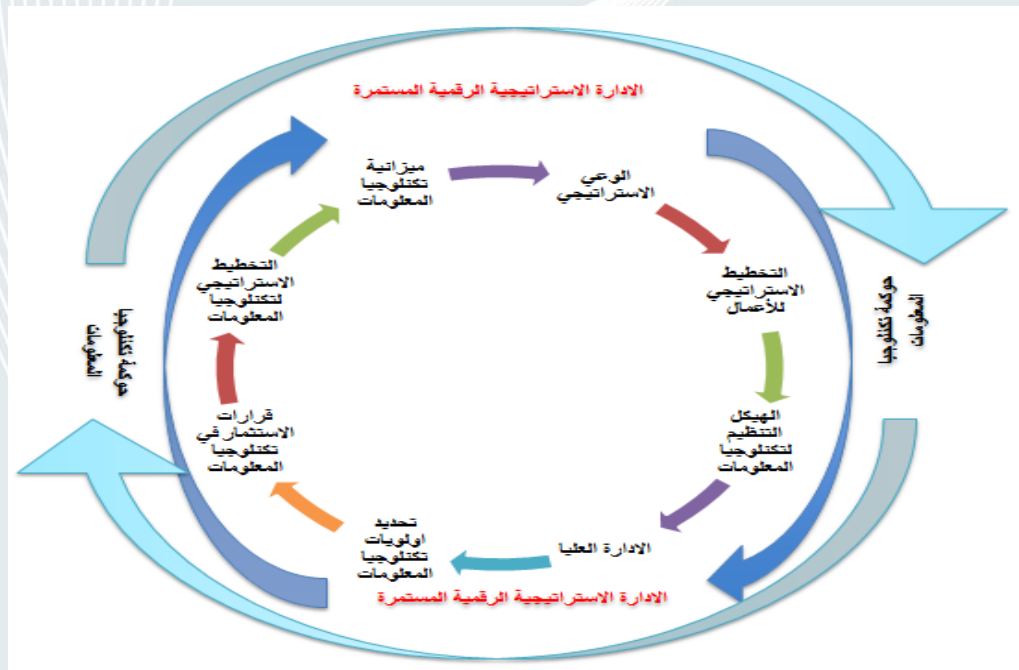
تحديد الكيفية التي تطبق بها استراتيجية التحول الرقمي لنموذج الاعمال ثم يتطلب الامر ادارة التحول الرقمي لنموذج الاعمال لتوضيح ماهي ردود الافعال التنافسية ومدى الاستجابة لتطبيق تلك الاستراتيجية (Korachi & Bounabat, ٢٠٢٠: ٥٠٣) والشكل (٢) يعكس ذلك:



شكل (٢) مراحل تنفيذ التحول الرقمي لنموذج الاعمال

**Source:** Korachi, Z., & Bounabat, B. (2020). General approach for formulating a digital transformation strategy. J. Comput. Sci, 16(4), 493-507.

اذ ان الشكل اعلاه يوضح كيف ان استراتيجية التحول الرقمي لنموذج الاعمال تعمل في الشركات من حيث الصياغة والتنفيذ والادارة الشاملة ومن ثم فإن الشكل (١٨) يقدم الصورة الكبيرة لكيفية ادارة التحول الرقمي لصياغة الاستراتيجية وتنفيذ نموذج الاعمال الرقمي او ما يسمى بالادارة الاستراتيجية الرقمية (Korachi, & Bounabat, ٢٠٢٠: ٥٠٣).



الشكل (٣) نهج استراتيجية التحول الرقمي لنموذج الاعمال

**Source:** Korachi, Z., & Bounabat, B. (2020). General approach for formulating a digital transformation strategy. J. Comput. Sci, 16(4), 493-507.

يعكس الشكل اعلاه ان الشركات تستخدم التحول الرقمي لنموذج الاعمال وفق دورة متكاملة تبدأ من الوعي الاستراتيجي الذي يمثل الخطوة الاولى في تحديد وجهة الشركة نحو التحول الرقمي لنموذج الاعمال ومن

خلال التخطيط الاستراتيجي للأعمال والهيكل التنظيمي لتكنولوجيا المعلومات والادارة العليا وعملية تحديد أولويات تكنولوجيا المعلومات وقرارات الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والتخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات وميزانية تكنولوجيا المعلومات تقارير تكنولوجيا المعلومات والقدرة على رد فعل تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية الإدارة وهذا يحتاج الى دعم الادارة العليا فضلا عن توفر الرغبة والقدرة على تبني هذه الاستراتيجية (Bauernhah & Goerzing, ٢٠٢٠: ٥٠٣).

٤. متطلبات التحول الرقمي لنموذج الاعمال: اشار الباحثان الى ان متطلبات التحول الرقمي لنموذج الاعمال من اتجاهات مختلفة حيث اشار اليها (Bumann & Peter, 2019: ١٣) (الاستراتيجية ، الشركة ، العاملين، الثقافة ، التكنولوجيا ، الزبائن ) الذي اشار الى متطلبات التحول الرقمي عند دخول الرقمنة الى عالم الاعمال مما يؤكد على تكوين ثقافة تنظيمية رقمية وزبائن رقميين فضلا عن استراتيجية الشركة الا ان (الحدراوي، ٢٠٢٢: ٧٥) و (Teng, et al, 2022: 4) اتفقوا على ان متطلبات التحول الرقمي لنموذج الاعمال حددت بـ (دعم القيادة ، البنى التحتية ، تخصيص الموارد) والتي سيتم تناولها على النحو الاتي:

- **دعم القيادة:** تمثل القيادة العنصر الحاسم في نجاح اي شركة، فالقيادة تضطلع بدور رئيس في صياغة الرؤية والرسالة التي تحدد فلسفة شركة وقيمتها ويعزز للقيادة الدور الجوهرى في المهام وتحفيز العاملين لبلوغ الاهداف التنظيمية (Demirbas.2018:312) وينبغي على القادة وعي وفهم سلوكيات العاملين من خلال المضي في رحلة التمكين والتغيير واسلوب القيادة الحالي السائد في الشركات، ولا سيما ان دور القيادة في الاستراتيجية تتكون من رؤية استراتيجية مقترنة بالقدرة على التأثير وتحفيز الآخرين (Ismail&Zaki. ٢٠١٧: ١٥) وهو ما اشارت اليه العديد من الدراسات في الادارة الاستراتيجية في ان هذه الشركات تأتي من القدرة على بناء الرؤية وتوصيلها الى العاملين لغرض اشراك الجميع في استغلال الفرص ومواجهة التهديدات وتحقيق ميزة تنافسية من خلال أنظمة وعمليات وثقافة الشركة (Roomi & Harrison, 2011:1).

- **البنى التحتية:** تعتبر البنى التحتية المحرك الاساسي لاي شركة كونها تمثل الجزء الاساسي في تطوير الشركة والعمل على مواجهة التحديات التي تصيب الشركات، ولاسيما اذا كانت الشركة تتمتع بقدرة وعزيمة جيدة تمكنها من مواجهة التحديات البيئية (Oyakawa ,et al, 2021:11). فهي الاساس الذي يدعم نظام الشركة في مجال التحول الرقمي لنموذج الاعمال، اذ تتكون البنية التحتية من موارد مادية وبرمجيات تدعم تدفق البيانات وتخزينها ومعالجتها ويمكن تسمية البنية التحتية للتحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات على انها جميع الاجهزة والبرامج والشبكات والمرافق المطلوبة لتطوير نموذج الاعمال (Abramson & McCarthy, 2012:3). حيث ان البنى التحتية تدعم نموذج الاعمال من خلال التحول الرقمي والذي يمثل امرا حاسما لضمان نجاح التنفيذ الاستراتيجي ولاسيما وان

التحول الرقمي يشير الى تبني التكنولوجيا الرقمية لتحسين وتعزيز الكفاءة والفاعلية (Tenbrunsel,etal,2003:٢٨٨).

- **تخصيص الموارد:** تتمثل عملية تخصيص الموارد جميع الانشطة المتضمنة في تأمين موارد جديدة و اضافية للشركة، كما يتضمن ايضا استخداما أفضل للموارد الحالية وتعظيمها غالبا ما يشار الى تعبئة او تحشيد الموارد باسم تطوير الاعمال الجديدة التي تدعم التحول الرقمي في ظل افراد يمتلكون المعرفة والمهارة في مجال التكنولوجيا والتحول الرقمي لضمان عمليات تنفيذ ناجح للاستراتيجية المختارة في نموذج الاعمال (Fuchs, 2018:216). يمكن أن يكون تخصيص الموارد استخدام الموارد الاقتصادية المختلفة مثل العمالة والآلات والمواد الخام بطريقة فعالة تساهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق النمو الاقتصادي (Fowler, 2020:22) اذ تمثل عملية تخصيص موارد قيام العاملين بتجميع الموارد المستخدمة لاستثمار الفرص وغالبا ما تحدث هذه العملية في ثلاث مراحل متميزة - البحث عن الموارد والوصول إليها ونقلها وتشمل الموارد الملموسة وغير الملموسة التي يتم تجميعها مفاهيميًا تحت رأس المال المالي ورأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي (Agarwal,etal,2020:33).

#### ثانياً: الاستجابة التنافسية

١. مفهوم الاستجابة التنافسية: من الجانب اللغوي والاطلاحي ارتبط مفهوم الاستجابة التنافسية بكثير من المصطلحات التي تناولتها الادارة الاستراتيجية ولا سيما تلك التي ارتبطت بالسلوك التنافسي ومنها (رد الفعل التنافسي ، التجاوب التنافسي ، التحركات التنافسية ) اذ ان هذه المصطلحات ترتبط بمدى استجابة الشركات لأي تغيرات في بيئة الاعمال (حنان ، ٢٠٢٢: ١٤) ولأسيما وان التنافس أكثر حدة في الساحة التنافسية وفقا للتطورات الحاصلة في مجال العولمة والتنوع الثقافي واقتصاد المعرفة وان فهم الاتجاه ساعد الشركات في الاستجابة لمتطلبات الزبائن وفق العمل بمبدأ التركيز الاستراتيجي على سرعة معينة تخدم زبائنها بهدف انتاج منتجات تلبي متطلبات الزبائن على اقل تقدير ، او تقديم منتجات تفوق متطلباتهم لينعكس ذلك في بناء مركز تنافسي يكون محط للأنظار في ضوء ثلاثية البيئة ( التغير ، التعقيد ، الاضطراب ) (Amirnejad, ٢٠١٥: ٥٦٦, et al, وبناء على ذلك يرى (أكرم، ٢٠٢١: ٢٥) بان الاستجابة التنافسية هي قدرة الشركة على التجاوب مع التغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية في ظل المنافسة الشديدة في بيئة الاعمال. فيما يرى (بركبية، ٢٠٢٢: ١٥) ان الاستجابة التنافسية هي مدى تجاوب الشركة بسرعة وفاعلية مع الاضطرابات الحاصلة في بيئة الاعمال أي ان الاستجابة ترتبط بالمستوى الاستراتيجي وتزداد اهميتها مع زيادة حدة المنافسة. وبذات السياق ترى (سلوى، ٢٠١٩: ٤٢) الاستجابة التنافسية على انها درجة تجاوب الشركة مع المتغيرات البيئية بمعنى ان الاستجابة هي فعل على المستوى الاستراتيجي وتتعاظم اهميتها كلما زاد حجم المنافسة وزادت

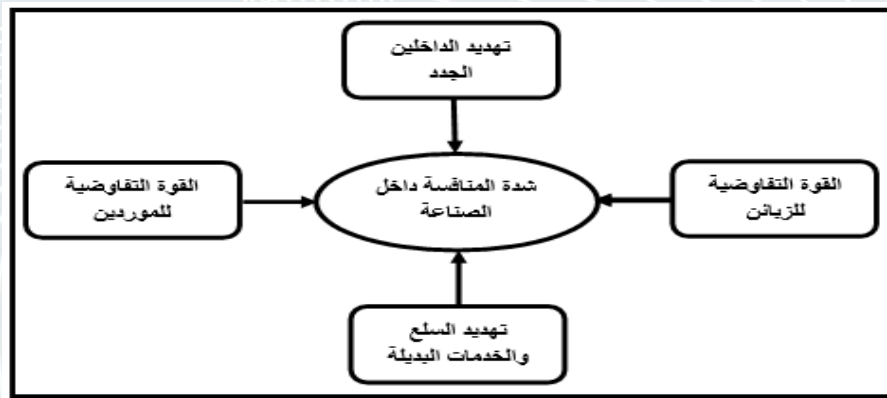
متطلبات الزبائن وهنا تمثل الاستجابة عنصر وعامل اساسي لأي الشركة. وتعرف الاستجابة التنافسية على انها القدرة على قراءة وفهم اشارات السوق والقدرة على التحكم بتدفق الموارد من خلال سلسلة عمليات التوريد بغية تحقيق متطلبات الزبون في الوقت المطلوب في ظل بيئة ذات ديناميكية سريعة التغير وشديدة المنافسة (Borui,2015:4)

استنادا الى ما تقدم عدد من اراء الباحثين حول مفهوم الاستجابة التنافسية اذ يرى الباحثان هي استراتيجية قائمة على رد افعال استباقية يعكس قدرة الشركة على اجراء التغيرات اللازمة بغية تحقيق التفوق على المنافسين في بيئة الاعمال متسارعة التغير.

٢.انواع الاستجابة التنافسية: هناك مجموعة من الاستجابات وردود الافعال التنافسية التي يمكن للمنظمات ان تعتمد كاستراتيجية لمواجهة بيئة الاعمال المضطربة الداخلية والخارجية وهذا يعتمد على اسلوب واستراتيجية الاعمال التي تعتمد عليها الشركات فيمكن ان تكون استراتيجية دفاعية لمنع حدوث خرق او وقائية من الهجمات التنافسية او استراتيجية هجومية لاقتناص الفرص وتحقيق الريادة في بيئة الاعمال حيث ان التحدي الاكبر الذي يمكن ان يوجه الشركات نتيجة للتفاعلات الحاصلة بين المنافسين هو تحديد الطريقة الامثل للتجاوبات التنافسية. ويمكن توضيح اهم الاستجابة التنافسية للمنظمات بالآتي (Borui,2015:4):

- **الاستجابة الدفاعية:** تمثل الاستراتيجية الدفاعية احدى الاستراتيجيات التي تعتمد عليها الشركات من اجل الحفاظ على الوضع الراهن وعدم الرغبة في خوض مضمار المنافسة مع الشركات في بيئة الاعمال اي انها تميل الى التحفظ على الوضع الراهن عوضا عن الاستثمار والتطور في مجال الاعمال اي انها تركز على تحسين وتطوير عملياتها القائمة مما يتطلب مزيداً من التنسيق على مستوى المركز (حنان، ٢٠٢٢: ١٦).
- **الاستجابة الهجومية:** تقوم هذه الاستراتيجية على اغتنام الفرص المتاحة امام الشركة كونها تركز على عملية تطوير سلع وخدمات بصورة مستمرة اذ تركز الشركة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقديم منتجات جديدة والبحث عن اسواق جديدة لدخولها وتبني تكنولوجيا ابداعية جديدة تلي طموحات الزبائن لذا فأن هذه الاستراتيجية تركز التفاعل المستمر مع التغيرات المستمرة في بيئة الاعمال (Gnjidić, ٢٠١٤: ٩٦).
- **الاستجابة الوقائية:** تمثل الاستجابة الوقائية مزيجاً من الاستجابة الدفاعية والهجومية حيث ان الشركات التي تبني مثل هذه الاستراتيجية تقوم على مسح شامل للبيئة بغية الحصول على افكار جديدة واعدة واكتشاف فرص تنافسية جديدة فضلا عن الحفاظ على سلع وخدمات الحالية وهذا يتطلب من الشركات ان تبني هيكل تنظيمي يتضمن الاستقلالية من جهة والمحافظة على الوضع القائم (Bnmann,&Peter,2019:17).

٣. نموذج بورتر لتعزيز الاستجابة التنافسية: ان صياغة استراتيجية لتحقيق الاستجابة التنافسية تتطلب من الشركات ان تتعرف على محيطها التنافسي فضلا عن تحديد علاقة الشركة بمحيطها التنافسي من اجل التعرف على القوى المنافسة المحيطة ومدى حدة المنافسة في بيئة الاعمال الخارجية ، وقد قدم بورتر نموذج القوى التنافسية الخمسة لتحليل بيئة الصناعة ، والذي يعد من اكثر النماذج قبولا لدى الشركات ، اذ يشير الى ان التغير في احد هذه القوى يمكن ان يؤثر على قدرات الشركة ومدى استجابتها ومن ثم يؤثر على مستوى الربحية (طالب واخرون، ٢٠٢٢: ٦) وتعد هذه القوى اساس حلبة التنافس داخل قطاع معين ويكشف تقييم القوى الخمس عن شدة المنافسة في الصناعة ونتيجة لذلك يكشف مدى استجابتها وجاذبيتها للتطوير الاستراتيجي للصناعة المقابلة ويساعدها على خلق المناخ المناسب للتشغيل للسلس لأعمال الشركة اذ ان السيطرة على هذه القوى يمثل اساس التحديد وتحقيق الميزة التنافسية وكما مبينه في الشكل (٤):



شكل (٤) نموذج القوى الخمسة لبورتر

Source: Ghicajanu, M. (2021). Competitive analysis of the business with the Michael Porter model. *Annals of the University of Petrosani. Economics*, 21(1), 170.

- تهديد الداخلين الجدد: غالبا ما يكون لدى شركات الاتصالات نظرة سلبية عن الداخلين الجدد والغرض منها هو عدم الرغبة الإخلال بالوضع الراهن الذي تم انشاؤه فضلا عن ذلك إدخال ديناميكية إلى القطاع تزيد أيضاً حصة من سوق محدودة وموارد كبيرة لهذا السبب، فضلا عن المعوقات التي ستعيق دخول الاعمال التجارية الجديدة في هذا القطاع مثل ولاء الزبائن والميزة المطلقة فيما يتعلق بالتكلفة واقتصاديات الحجم من قبل الشركات الكبيرة (Beshay, ٢٠١٧: ١٢٢).
- القوة التفاوضية للزبائن: يتمتع الزبائن بقدرة تفاوضية قوية عندما تتكون الصناعة من العديد من الشركات وعدد قليل من الزبائن حيث يصبح للزبائن تأثير كبير على الجودة والسعر. وهذا ينطبق على منتج الاتصالات حيث تتنافس الشركات على زيادة حصتها السوقية من خلال تحقيق استجابة رائدة للزبائن يتمتع المشترون بقدرة منخفضة على المساومة عند مواجهة حالات احتكار القلة والاحتكار عندما تكون تكلفة التحول إلى البدائل عالية (السيد، ٢٠٢٠: ٧٥).

- **القوى التفاوضية للموردين:** تحتاج الشركات الى الموارد اللازمة لأجل تقديم الخدمات زبائنها وهذا يعتمد على مدى توفر الموردين لتوريد تلك الاحتياجات فكلما كانت القوى التفاوضية للموردين اقوى كلما انخفضت قدرة الشركة على الاستجابة خاصة عندما يكون المورد محتكر او عدد من الموردين متفقين على سياسية عمل واحدة مما يضعف قدرة الشركة على التفاوض ومن ثم انخفاض قدرتها على الاستجابة (بن سعود، ٢٠٢٣: ١١٠).
- **سلع وخدمات البديلة:** اشار بورتر الى ان البدائل هي التي تحقق هدف الزبون وتلبي احتياجاته بطرق واساليب متنوعة مختلفة ويتعلق تحدي البدائل بمدى قدرة الزبون في الحصول على سلع وخدمات البديلة ومدى توفرها في الوقت المطلوب ومطابقتها وملائمتها لاحتياجات الزبائن ومن ثم فأن التنوع في سلع وخدمات يساعد في درء الخطر عن الشركة كما ان التنوع في سلع وخدمات يعزز قدرة الشركات التنافسية ويحافظ على حصتها الزبونية زمن ثم بقائها في السوق واستجابتها التنافسية (درويش والسيد، ٢٠٢٠: ٨٤).
- **شدة المنافسة داخل الصناعة:** تمثل شدة المنافسة داخل الصناعة من اهم العناصر التي تؤثر على المنافسة بين المتنافسين والتي تسهم في جاذبية الصناعة حيث ان تبني الشركة موضوع التنوع في سلع وخدمات يعزز من قدرتها التنافسية وايجاد مركز تنافسي قوي يمكنها من فرض اسعار عالية مقارنة بمنافسيه (اكرام، ٢٠٢١: ٣٢).

### ثالثاً: العلاقة بين المتغيرات

شاركت شركات الاتصالات في السنوات الأخيرة في دعم ونشر ظاهرة العولمة من خلال تقديم خدمات الاتصال على مستوى العالم ، مما يدل على مساهمتها في نشر ظاهرة العولمة ، فضلاً عن دورها في توليد وابتكار الافكار المتميزة وازافة القيمة للمستفيدين من خدماتها بغية المحافظة على ميزتها التنافسية في ظل بيئة اصبحت ثابتها الوحيد هو التغيير ، الامر الذي يتطلب اتباع التحول الرقمي لنموذج الاعمال كظاهرة مهمة في الأبحاث الإستراتيجية لنظم المعلومات اذ تشمل التكنولوجيا الرقمية التغييرات العميقة التي تحدث في المجتمع والصناعات من خلال استخدام التقنيات الرقمية وعلى المستوى التنظيمي قبل إن الشركات يجب أن تجد طرقاً للابتكار باستخدام هذه التقنيات من خلال تصميم استراتيجيات تحتضن آثار التحول الرقمي لنموذج الاعمال وتحقق أداء تشغيلياً أفضل (Berghaus & Back, 2017: 82) وقد ساهمت الأبحاث الحديثة في زيادة فهم جوانب محددة من ظاهرة التحول الرقمي لنموذج الاعمال وتماشياً مع النتائج السابقة حول التحول المدعوم بتكنولوجيا المعلومات أظهرت أن التكنولوجيا نفسها ليست سوى جزء من اللغز المعقد الذي يجب حله حتى تظل الشركات قادرة على المنافسة في العالم الرقمي تعتبر التغييرات في الشركة بما في ذلك هيكلها والعمليات ، والثقافة هي مطلوب لتحقيق القدرة على إنشاء مسارات جديدة لخلق القيمة (Vial, 2021: ١٨)، حيث يهدف التحول الرقمي لنموذج الاعمال إلى تحسين عمل الشركات عن طريق إحداث تغييرات كبيرة في

خصائص عملها من خلال مجموعات من تقنيات المعلومات والحوسبة والاتصالات فضلاً عن الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها باستخدام التقنيات الرقمية لتغيير عمليات خلق القيمة الخاصة بها لكي تكون هذه العملية ناجحة وتؤدي إلى نتائج إيجابية يجب على الشركات أن تأخذ في الاعتبار عددًا التحديات المتعلقة في استخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء أو الوصول إلى الشركات بشكل جذري (Westerman,etal, 2015: ١١).

ان استخدام التقنيات الرقمية الجديدة وسائل التواصل الاجتماعي والاجهزة المدمجة يمكن شركات الاتصالات من تحسينات الأعمال الرئيسية مثل تعزيز تجربة الزبائن أو تبسيط العمليات أو إنشاء نماذج أعمال جديدة التقنيات الرقمية (Piccinini,etal.٢٠١٥:22) لكون ان استراتيجية التحول الرقمي لنموذج الاعمال هي مخطط يدعم الشركات في إدارة التحولات التي تنشأ بسبب تكامل التقنيات الرقمية وكذلك في عملياتها ، كما يمكن التحول الرقمي لنموذج الاعمال الشركات من الاستفادة من التقنيات الرقمية وتمكينها إجراء تحسينات كبيرة على الأعمال مثل تعزيز تجربة الزبائن أو إنشاء نماذج أعمال جديدة وبما يعزز قدرة الشركات من تحقيق الاستجابة التنافسية والتي اصبحت محط الاهتمامات الرئيسة لكثير من الشركات الاعمال للحفاظ على استقرارها النسبي والبقاء في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الاعمال ذات التنافسية العالية (Nwankpa,2017:١١) لذا نجد ان الشركات تسعى باستمرار الى تحقيق الموائمة بين استراتيجية الشركة وبيئتها الداخلية لتحقيق الانسجام والاتساق بين عملياتها وتوحيد الجهود العاملين وتشجيعها للعمل بروح الفريق الواحد للحد من المشكلات العمل وتوفير بيئة عمل مستقرة من حيث امكانياتها المادية والاعمال والنشاطات لتحقيق اقصى استفادة منها تمكها من البقاء في مجال اعمالها أن الادارة تواجه بيئة معقدة ومتغيرة وديناميكية تؤثر على نحو كبير على الشركة ومن أجل ضمان الاستمرار العمل التنافسي يتعين على الادارة وضع الخطط اللازمة لاستجابة للتغيرات البيئية (Tan,etal,2014:22).

### المبحث الثالث – الأطر التحليلية

#### أولاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

١. وصف وتشخيص متغير التحول الرقمي: يحتوي هذا المتغير بصفته متغيراً مستقلاً على ثلاثة أبعاد، وهي كلاً من (دعم القيادة، البنى التحتية، تخصيص الموارد) والجدول (٤) يعرض النتائج التحليل الوصفي لهذه الأبعاد الثلاثة:

#### الجدول (٤) نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغير التحول الرقمي

| ت | الإحصاءات الوصفية<br>الابعاد | الوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | معامل<br>الاختلاف | مستوى<br>الاهمية |
|---|------------------------------|------------------|----------------------|-------------------|------------------|
| ١ | دعم القيادة                  | 4.261            | ٠.559                | ١٣,١٢٧            | ٣                |
| ٢ | البنى التحتية                | 4.116            | ٠.643                | ١٥,٦٢٣            | ١                |
| ٣ | تخصيص الموارد                | 4.177            | ٠.621                | ١٤,٨٦٧            | ٢                |
|   | المتوسط العام للمتغير        | ٤,١٦٨            | ٠,٦١٢                | ١٤,٥٠٣            | -----            |

المصدر/ اعداد الباحثان استناداً الى نتائج برنامج (SPSS)

من خلال النتائج التي ظهرت في الجدول الخاصة في المتغير الأول وهو (التحول الرقمي) والتي جرت عملية قياسه عبر ثلاث ابعاد ضمن أداة البحث، اذ يتضح ارتفاع المعدل العام للمتوسط الحسابي لهذا المتغير بقيمة بلغ مقدارها (٤,١٦٨) وانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٦١٢) وهي قيمة تعكس التشتت المنخفض في إجابة عينة الدراسة، ومعامل اختلاف بقيمة (١٤,٥٠٣)، ومن حيث ترتيب الابعاد بحسب أهميتها فقد حقق بعد (دعم القيادة) أعلى قيمة للمتوسط الحسابي والتي بلغت (4.261) لتحرز المرتبة الأولى ضمن مراتب أهمية كل فقرة لتكون قيمة انحرافها المعياري (٠.559) وهي قيمة تعكس التشتت المنخفض في إجابة عينة البحث ويكون مستوى الإجابة لهذه الفقرة (مرتفع جداً)، وبالتالي فإن هذه النتائج أدت الى انخفاض في قيمة (معامل الاختلاف) الى (١٣,١٢٧) وهي ادنى قيمة مقارنة مع اقرانها من الفقرات مما يؤشر ذلك وجود اتفاق عالٍ بين افراد عينة البحث ازاء هذه الفقرة، ومن ناحية ثانية فقد حقق بعد (البنى التحتية) ادنى قيمة للمتوسط الحسابي والتي بلغت (4.116) لتحرز المرتبة الثالثة والاخيرة ضمن مراتب أهمية كل بعد وتكون قيمة انحرافها المعياري (0.643) وهي قيمة تعكس التشتت المنخفض الى حد القبول في إجابة عينة البحث، كما كان مستوى الإجابة لهذه الفقرة (مرتفع)، وبالتالي فإن هذه النتائج أدت الى ارتفاع نسبي في قيمة (معامل الاختلاف) ليبلغ (١٥,٦٢٣) وهي اعلى قيمة مقارنة مع اقرانها من الابعاد مما يؤشر ذلك وجود حالة من عدم الرضا بين افراد عينة البحث ازاء هذه الفقرة مما يستوجب إعادة النظر من قبل الجهات المعنية فيها، من جهة أخرى بالمقارنة مع باقي الابعاد.

٢. وصف وتشخيص متغير الاستجابة التنافسية: تحدد متغير الاستجابة التنافسية في هذا البحث كمتغير تابع، وجسدت هذا المتغير ثلاثة ابعاد هي (السرعة، الثبات والاتساق، الفاعلية) كانت اوصافها الاحصائية كما في الجدول (٥).

الجدول (٥) نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغير الاستجابة التنافسية

| ت | الإحصاءات الوصفية<br>الابعاد | الوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | معامل<br>الاختلاف | مستوى<br>الاهمية |
|---|------------------------------|------------------|----------------------|-------------------|------------------|
| ١ | السرعة                       | 4.146            | ٠.712                | ٢١,٣٤١            | ٣                |
| ٢ | الاتساق والثبات              | 4.168            | ٠.657                | ٢٠,٠١١            | ١                |
| ٣ | الفاعلية                     | 4.164            | ٠.693                | ٢٠,٧٤٨            | ٢                |
|   | المتوسط العام للمتغير        | ٤,١٦٠            | ٠,٦٨٢                | ٢٠,٦٩٤            | -----            |

المصدر/ اعداد الباحثان استناداً الى نتائج برنامج (SPSS)

من خلال النتائج التي ظهرت في الجدول الخاصة في المتغير الثاني وهو (الاستجابة التنافسية) والتي جرت عملية قياسه عبر ثلاث ابعاد ضمن أداة البحث، اذ يتضح ارتفاع المعدل العام للمتوسط الحسابي لهذا المتغير بقيمة بلغ مقدارها (٤,١٦٠) وانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٦٨٢) وهي قيمة تعكس التشتت المنخفض في إجابة عينة البحث، ومعامل اختلاف بقيمة (٢٠,٦٩٤)، ومن حيث ترتيب الابعاد بحسب أهميتها فقد حقق بعد (الاتساق والثبات) أعلى قيمة للمتوسط الحسابي والتي بلغت (4.168) لتحرز المرتبة الأولى ضمن مراتب أهمية كل فقرة لتكون قيمة انحرافها المعياري (٠.657) وهي قيمة تعكس التشتت المنخفض في إجابة عينة البحث ويكون مستوى الإجابة لهذه الفقرة (مرتفع جداً)، وبالتالي فإن هذه النتائج أدت الى انخفاض في قيمة (معامل الاختلاف) الى (٢٠,٠١١) وهي ادنى قيمة مقارنة مع اقرانها من الفقرات مما يؤشر ذلك وجود اتفاق عالٍ بين افراد عينة البحث ازاء هذه الفقرة، ومن ناحية ثانية فقد حقق بعد (السرعة) ادنى قيمة للمتوسط الحسابي والتي بلغت (4.146) لتحرز المرتبة الثالثة والاخيرة ضمن مراتب أهمية كل بعد وتكون قيمة انحرافها المعياري (0.712) وهي قيمة تعكس التشتت المنخفض الى حد القبول في إجابة عينة البحث، كما كان مستوى الإجابة لهذه الفقرة (مرتفع)، وبالتالي فإن هذه النتائج أدت الى ارتفاع نسبي في قيمة (معامل الاختلاف) ليبلغ (٢١,٣٤١) وهي أعلى قيمة مقارنة مع اقرانها من الابعاد مما يؤشر ذلك وجود حالة من عدم الرضا بين افراد عينة البحث ازاء هذه الفقرة مما يستوجب إعادة النظر من قبل الجهات المعنية فيها، من جهة أخرى بالمقارنة مع باقي الابعاد.

#### ثانياً: اختبار فرضيات البحث

##### ١. تحليل الفرضية الرئيسية الاولى: وفيما يأتي تفصيلاً لاختبار الفرضية الرئيسية والفرعية:

- يشير الجدول (30) الى وجدود علاقة ارتباط معنوية وفق الفرضية الرئيسية الاولى بين التحول الرقمي والاستجابة التنافسية على المستوى الكلي، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.786)، ما بخصوص الابعاد الفرعية فقد اظهرت النتائج الى حدوث علاقة ارتباط بين (التحول الرقمي) وبين ابعاد الاستجابة التنافسية المتمثلة ب(السرعة، الاتساق والثبات، الفاعلية) اذ بلغت قيم معامل الارتباط (\*\*0.٧٠٦، \*\*0.٧٤٣، \*\*0.٧٤٢) على التوالي وكما موضح في جدول (٦).

| جدول (٦) معاملات الارتباط بين متطلبات التحول الرقمي وبين الاستجابة التنافسية وابعادها |                 |         |                 |          |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------|-----------------|----------|
| المتغير التابع                                                                        | المتغير المستقل | السرعة  | الاتساق والثبات | الفاعلية |
| دعم القيادة                                                                           |                 | **٠,٥٠٣ | **٠,٦١٧         | **٠,٥٧٩  |
| البنى التحتية                                                                         |                 | **٠,٧٠٢ | **٠,٧٠٦         | **٠,٧٢٩  |
| تخصيص الموارد                                                                         |                 | **٠,٦٩٤ | **٠,٦٧٧         | **٠,٦٨٦  |
| التحول الرقمي                                                                         |                 | **٠,٧٠٦ | **٠,٧٤٣         | **٠,٧٤٢  |

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

٢. تحليل الفرضية الرئيسية الثانية: وضعت الدراسة الحالية فرضية التأثير الرئيسية الثانية مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتحول الرقمي بمتطلباته (دعم القيادة، البنى التحتية، تخصيص الموارد) في (الاستجابة التنافسية). جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط، وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) والذي رمز له بالرمز (A) وبين المتغير التابع (الاستجابة التنافسية) الذي جرى ترميزه بالرمز (B)، وفي ضوء جدول (٧) لتحليل التباين، تظهر معنوية النموذج على وفق اختبار (F) وكما مبينة ادناه: جدول (٧) تحليل تأثير التحول الرقمي ومتطلباته في الاستجابة التنافسية

| المتغير المستجيب        | (P-Value) مستوى المعنوية | قيمة (F) المحسوبة | (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد | الثوابت |       | المتغير التفسيري وأبعاده  |
|-------------------------|--------------------------|-------------------|---------------------------------|---------|-------|---------------------------|
|                         |                          |                   |                                 | $\beta$ | a     |                           |
| الاستجابة التنافسية (B) | ٠,٠٠٠                    | 631.426           | ٠,٦١٨                           | ٠.919   | ٠,٣١٥ | التحول الرقمي (A)         |
|                         | ٠,٠٠٠                    | 226.209           | ٠,٣٦٧                           | ٠,٦٩١   | ١,٢١٤ | دعم القيادة (A1Q1- Q6)    |
|                         | ٠,٠٠٠                    | 562.237           | ٠,٥٩٠                           | ٠,٧٦٣   | ١,٠٢١ | البنى التحتية (A2Q7- Q12) |
|                         | ٠,٠٠٠                    | 476.042           | ٠,٥٥٠                           | ٠,٧٦٢   | ٠,٩٧٧ | تخصيص الموارد (A3Q8- Q١٣) |
| n = 396                 |                          |                   |                                 |         |       |                           |

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

يتضح في ضوء الجدول (٧)، وأن قيمة (F) المحسوبة بلغت (٦٣١,٤٢٦)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (١,٩٦) بمستوى معنوية (0.01)، وحدود ثقة (99%)، وهذا يدل على وجود تأثير للمتغير المستقل (للتحول الرقمي) في المتغير التابع (الاستجابة التنافسية) مما يدل على أن منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين، كما ويتضح من خلال الجدول (٧) ان قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>)، والذي يمثل

نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار كان مقداره (٠,٦١٨)، والذي يعني أن ما مقداره (٠,٦١٨) من التباين الحاصل في (الاستجابة التنافسية) هو تباين مُفسّر بفعل (التحول الرقمي) الذي دخل النموذج، وأن (0.382) هو تباين مُفسّر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. ويشير الجدول (٧) ان الثابت ( $\alpha=0.315$ ) والذي يدل وجوداً لـ (الاستجابة التنافسية) ما مقداره (0.315)، حتى وان (التحول الرقمي) يساوي صفراً. واما قيمة ( $\beta=0.919$ )، فهي تدل على ان تغييراً مقداره (1) في (التحول الرقمي) سيؤدي الى تغيير في (الاستجابة التنافسية) ما مقداره (٠,٩١٩). وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الرئيسية من البحث الحالي والتي مفادها (يوجد تأثير للتحول الرقمي ذو دلالة معنوية في الاستجابة التنافسية).

جرى اختبار هذه الفرضية الفرعية الاولى من خلال تحليل الانحدار البسيط، وفي ضوء هذه الفرضيات جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير التابع (الاستجابة التنافسية) والذي رمز له بالرمز (B) والمتغيرات الفرعية للتحول الرقمي والمتمثلة بـ (دعم القيادة، البنى التحتية، تخصيص الموارد). ويتضح في ضوء جدول (٧) أن قيمة (F) المحسوبة لـ (دعم القيادة، البنى التحتية، تخصيص الموارد)، بلغت قيمتها المحسوبة (562.237.226.209 . 476.042) على التوالي، وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية (6.1) بمستوى معنوية (0.01)، وبحدود ثقة (0.99)، مما يدل على وجود تأثير للأبعاد لـ (دعم القيادة، البنى التحتية، تخصيص الموارد)، في المتغير التابع (الاستجابة التنافسية). وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد.

كما يتبين من خلال الجدول (٧) ان معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ مقداره (0.367) فيما يخص (دعم القيادة) (A1)، مما يعني أن ما مقداره (0.367) من التباين الحاصل في (الاستجابة التنافسية) (B) هو تباين مُفسّر بفعل (دعم القيادة) (A1)، وأن (0.633) هو تباين مُفسّر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. كما اشار جدول (٧) ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بالنسبة (للبنى التحتية) والذي مقداره (A2) بلغت (0.590) وهذا يعني أن ما مقداره (0.590) من التباين الحاصل في (الاستجابة التنافسية) (B) هو تباين مُفسّر بفعل متغير (البنى التحتية) الذي دخل الانموذج، وأن (0.410) هو تباين مُفسّر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. ويشير الجدول الى معامل التحديد ( $R^2$ ) والذي مقداره (0.550) بالنسبة (تخصيص الموارد) (A3)، مما يدل أن ما مقداره (0.550) من التباين الحاصل في (الاستجابة التنافسية) (B) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير (تخصيص الموارد) وأن (0.540) هو تباين مُفسّر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار.

اما قيمة ( $\beta_{A1}=0.691$ ) فهي تدل على ان تغييراً مقداره (1) (لـ (دعم القيادة) سيؤدي الى تغيير في (الاستجابة التنافسية) مقداره (0.691).

وان قيمة ( $\beta_{A2}=0.763$ ) تعني ان تغييراً مقداره (1) في (البنى التحتية) سيؤدي الى تغيير في (الاستجابة التنافسية) مقداره (0.763).

كما ان قيم ( $\beta_{A3}=0.762$ ) تؤكد ان تغييراً مقداره (1) في (تخصيص الموارد) سيؤدي الى تغيير في (الاستجابة التنافسية) مقداره (0.762).

من خلال المعطيات التي جرى ذكرها يمكن ملاحظة تحقق فرضيات التأثير الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها:

١. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لدعم القيادة في الاستجابة التنافسية.
  ٢. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبنى التحتية في الاستجابة التنافسية.
  ٣. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتخصيص الموارد في الاستجابة التنافسية.
- المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

١. أصبحت الشركات تدرك اليوم أهمية توفير متطلبات التحول الرقمي كونه أحد الأسلحة التنافسية التي تحقق التميز والتفوق التنافسي للشركات أمام منافسيها، وبلا شك أن تغيرات البيئة المضطربة جعل الشركات عاجزة عن تلبية متطلبات المستفيدين، وبهذا أصبحت الرقمنة من أهم متطلبات الشركات المعاصرة.
٢. وجود استراتيجية عمل واضحة المعالم تتسم بالشفافية والوضوح تمكن الشركات من استثمار مواردها استثماراً أمثل وتقليل الهدر، يتطلب اعتماد استراتيجية عمل جديدة كالتحول الرقمي.
٣. الاستجابة التنافسية تمكن الشركات من أن تدافع عن موقعها التنافسي والحفاظ على مكانتها السوقية، لما قد تمكنه هذه السياسة من تجاوز المنافسين والتفوق عليهم.
٤. تعد السرعة والاتساق والثبات والفاعلية من أهم عوامل الاستجابة التنافسية التي تساعد في الرد على المناورات التنافسية وتمكن الشركات من تحقيق النجاح التنافسي.
٥. وجود علاقة ارتباط قوية بين التحول الرقمي بدلالة أبعاده وبين الاستجابة التنافسية على المستوى الكلي، مما يفسر هذا أن توفير متطلبات التحول الرقمي ستعزز من استجابة التنافسية للشركات المبحوثة.
٦. على مستوى الأبعاد الفرعية كانت أعلى علاقة ارتباط بين (البنى التحتية والاستجابة التنافسية) مما يفسر أنه كما زاد اهتمام شركات الاتصالات بتوفير البنى التحتية عزز ذلك من الاستجابة التنافسية.
٧. وجود أثر ذو دلالة معنوية لمتطلبات التحول الرقمي في الاستجابة التنافسية في الشركات المبحوثة، مما يفسر بأن توفر متطلبات التحول الرقمي تعزز من الاستجابة التنافسية للشركة.
٨. على مستوى الأبعاد الفرعية أظهرت النتائج بأن جميع متطلبات التحول الرقمي تؤثر في الاستجابة التنافسية، وكان لبعد البنى التحتية تأثيراً أعلى من بقية الأبعاد، مما يفسر أنه كما زاد اهتمام شركتي اسياسيل وزين للاتصالات بتوفير البنى التحتية عزز ذلك من استجابتها التنافسية.

#### ثانياً: التوصيات

١. إدراك شركات الاتصالات أهمية تحقيق متطلبات التحول الرقمي في كل جوانب عمل الشركة كونها تمثل أحد أساليب نجاح الشركات في تعزيز استجابتها التنافسية في ظل الديناميكية التنافسية الشديدة.
- \*الية التنفيذ

أ- قيام شركتي اسياسيل وزين للاتصالات بإعادة هيكلة مواردها للاستجابة للتغيرات البيئية.

ب- قيام شركتي اسيا سيل وزين للاتصالات برفع قدرات ومهارات العاملين داخل الشركات من خلال اقامة برامج تدريبية متخصصة تدعم المهارات التي تتطلبها استراتيجية التحول الرقمي.

٢. حث الادارة العليا على توفير الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطوير المورد البشري وتوظيف الموارد الرقمية.

#### \* الية التنفيذ

أ- تحديد الاحتياجات البشرية الحالية والمستقبلية في إطار المعلومات التي يتم جمعها من اجل ايجاد الحلول المتميزة لمشاكل العمل.

ب- زيادة مساحات المشاركة والعمل الجماعي بما يعزز من الاعمال الإبداعية.

ت- توفير اجواء ومناخ عمل تنظيبي مريح للموظفين العاملين في الشركات المبحوثة.

٣. تطوير البنى التحتية والتي تعد الاساس في عملية التحول الرقمي في الشركات.

#### \* الية التنفيذ

أ- توظيف التقنيات الرقمية للوصول الى العيوب الصفرية في تقديم الخدمات.

ب- تشجيع التداؤب في العمل بين الموظفين بهدف اضافة قيمة لأنشطة الشركات المبحوثة.

٤. استثمار الشركات المبحوثة انظمة التعلم المعاصر بتوليد افكار عصرية تواكب التطورات البيئية المحيطة بعملها.

#### \* الية التنفيذ

أ- تعزيز عمليات التعلم للموظفين في الشركات المبحوثة.

ب- استقطاب موظفين موهوبين ذوي كفاءة وخبرات متميزة لتحسين جودة خدماتها.

## المصادر

## أولاً: المصادر العربية

١. اكرام & بوسعيدية. (٢٠٢١) دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تعزيز الاستجابة التنافسية في الشركة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة.
٢. درويش درويش ، على السيد، محمد السيد (٢٠٢٠) نموذج التنافسية الخماسي مستقبل التربية العربية، ٢٧ (١٢٥ ج ٣)، ٦٧-١١٠.
٣. رافد حميد عباس الحدراوي ، عمار يوسف شاكر (٢٠٢٢) انعكاس تطبيق استراتيجية التحول الرقمي لنموذج الاعمال على الرشاقة التنظيمية لوزارة الاتصالات العراقية ، المؤتمر العلمي الخامس ( الآليات الفاعلة لإدارة الشركات في ظل جائحة Covid-19 مجلة كلية التراث الجامعية العدد (٣٤).
٤. رحاب محمد بوبكر بن سعود (٢٠٢٣) دور جامعة بنغازي في خدمة المجتمع : دراسة تحليلية باستخدام نموذج بورتر للقوى الخمسة، مجلة الدراسات الاقتصادية ، ٦ (٢)، ١٠٠-١١٨.
٥. سلايمي ، جميلة ،بوشي ،يوسف (٢٠١٩) التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر ، مجلة العلوم القانونية والسياسية ، المجلد (١٠) العدد (٢) ص ٩٤٤، الجزائر.
٦. الطويل، أكرم أحمد وكشمولة ، ندى عبد الباسط ، (٢٠٠٩) العلاقة بين أبعاد شراء المواد بالجودة المناسبة وأبعاد أداء العمليات: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في الموصل ، مجلة تنمية الرافدين ، العدد (٩٦) ، المجلد (٣١).
٧. عبد المنعم ، إيمان متولي عبد العاطي (٢٠٢١) التحول الرقمي لنموذج الاعمال وتأثيره على المجالات المصرية المصورة الأكثر شهرة على منصات التواصل الاجتماعي. بحوث في التربية الفنية والفنون، ٢١ (٢) ١٤١-١٣٠.
٨. الفاروق، طارق عمر (٢٠٢٣) دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية. 15(1), 1-47.
٩. كمال، حنان البدري، محمود، حنان عبد الستار (٢٠٢٢) القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، (100) 100-135-228.

## ثانياً: المصادر الاجنبية

1. Abramson, A. J., & McCarthy, R. (2012). Infrastructure organizations. The state of nonprofit America, 423-458.
2. Agarwal, N., Chakrabarti, R., Prabhu, J. C., & Brem, A. (2020). Managing dilemmas of resource mobilization through jugaad: A multi-method study of social enterprises in Indian healthcare. Strategic Entrepreneurship Journal, 14(3), 419-443.

3. Amirnejad Ghanbar &Gholamreza Memarzadeh &Fatemeh Amirnejad, The Influential Factors in Organizational Agility of Employees of South Oil Company, Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, Volume 05, Issue 01, 2015, P 566.
4. Berghaus , S , (2018 ) " The Fuzzy Froht End Of Digital Transformation : Activities And Approaches For Initiating Organizational Change Strategies " Dissertation Of The University Of ST , Germany .
5. Berghaus, S., & Back, A. (2017). Disentangling the fuzzy front end of digital transformation : Activities and approaches. Association for Information Systems.
6. Beshay, A. N. (2017). Travel Warnings Versus Actual Travel Danger; An Analysis Of US Department Of State Travel Warnings To Egypt And Other Countries. Journal of Tourism Research, 18, 5-20.
7. Borui, Cui,(2015)," Effects and Performance of a Demand Response Strategy for Active and Passive Building Cold Storage", The 6th International Conference on Applied Energy-ICAE.
8. Bumann, J., & Peter, M. (2019). Action fields of digital transformation—a review and comparative analysis of digital transformation maturity models and frameworks. *Digitalisierung und andere Innovationsformen im Management*, 2(November), 13-40.
9. Demirbas, Ugur, Heiko Gewald, and Bernhard Moos. "The impact of digital transformation on sourcing strategies in the financial services sector: evolution or revolution?." (2018).
- 10.Fowler, A. (2020). Options, Strategies and trade-offs in resource mobilization. In *NGO Management* (pp. 371-390). Routledge.
- 11.Fuchs, Christoph, and Thomas Hess. "Becoming agile in the digital transformation: The process of a large-scale agile transformation." (2018).
- 12.Ghicajanu, M. (2021). Competitive analysis of the business with the Michael Porter model. *Annals of the University of Petrosani. Economics*, 21(1), 170.
- 13.Gnjidić ,V. (2014), Researching The Dynamics Of Miles And Snow's Strategic Typology , *Management*, 19(1), p96.
- 14.Goerzing ,D . Bauernhahs , T . (2018) , "Enterprise architectures for the digital transformation small and medium – sized enterprises

- . 11th CIRP Conference on Intelligent Computation in Manufacturing Engineering.
15. Hai, T. N., Van, Q. N., & Thi Tuyet, M. N. (2021). Digital transformation: Opportunities and challenges for leaders in the emerging countries in response to COVID-19 pandemic. *Emerging Science Journal*, 5(1), 21-36.
  16. Heilig, L., Schwarze, S., and Voss, S. 2017. "An analysis of digital transformation in the history and future of modern ports," Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa Beach, HI, pp. 1341-1350.
  17. Ismail, M. H., Khater, M., & Zaki, M. (2017). Digital business transformation and strategy: What do we know so far. *Cambridge Service Alliance*, 10(1), 1-35.
  18. Ismail, M. H., Khater, M., & Zaki, M. (2017). Digital business transformation and strategy: What do we know so far. *Cambridge Service Alliance*, 10(1), 1-35.
  19. Jeza, S., & Lekhanya, L. (2022). The influence of digital transformation on the growth of small and medium enterprises in South Africa. *Problems and Perspectives in Management*, 20(3), 297-309.
  20. Korachi, Z., & Bounabat, B. (2020). General approach for formulating a digital transformation strategy. *J. Comput. Sci*, 16(4), 493-507.
  21. Mahraz, M. I., Benabbou, L., & Berrado, A. (2019, July). A Systematic literature review of Digital Transformation. In *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. AnaisToronto: IEOM Society International (pp. 917-931).
  22. Malik, A., Pereira, V., & Budhwar, P. (2018). Value creation and capture through human resource management practices: Gazing through the business model lens. *Organizational Dynamics*, 47(3), 180-188.
  23. Nwankpa, J. K., and Datta, P. 2017. "Balancing exploration and exploitation of IT resources: The influence of Digital Business Intensity on perceived organizational performance," *European Journal of Information Systems* (26:5), pp. 469-488.
  24. Oyakawa, M., McKenna, E., & Han, H. (2021). Habits of courage: Reconceptualizing risk in social movement organizing. *Journal of Community Psychology*, 49(8), 3101-3121.

25. Piccinini, E., Gregory, R. W., and Kolbe, L. M. 2015a. "Changes in the producer consumer relationship-towards digital transformation," Wirtsch afts informatik Conference, Osnabrück, Germany: AIS Electronic Library, pp. 1634-1648.
26. Roomi, M. A., & Harrison, P. (2011). Entrepreneurial leadership: what is it and how should it be taught?. International review of entrepreneurship.
27. Teichert, R. (2019). Digital transformation maturity: A systematic review of literature. Acta universitatis agriculturae et silviculturae mendelianae brunensis.
28. Tenbrunsel, A. E., Smith-Crowe, K., & Umphress, E. E. (2003). Building houses on rocks: The role of the ethical infrastructure in organizations. Social justice research, 16, 285-307.
29. Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. Managing Digital Transformation, 13-66.
30. Westerman, G., and Bonnet, D. 2015. "Revamping your business through digital transformation," MIT Sloan Management Review (56:3), pp. 10-13.