

أثر الريادة الرقمية في الميزة التنافسية: الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية

روان مصطفى عيروط*

الدكتور خالد محمود الشوابكة**

تاريخ وصول البحث: 2023/4/9م

تاريخ قبول البحث: 2023/5/16م

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الريادة الرقمية بأبعادها (المهارات الرقمية، والقيادة الرقمية، وثقافة الريادة الرقمية، وتمويل التحول الرقمي، والمعرفة الرقمية) في الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، والتكلفة، والابتكار، والمرونة، والتسليم) بوجود الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الأردنية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن التساؤلات، استندت الدراسة على المنهج (الوصفي التحليلي) وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات الأولية في مجتمع الدراسة وهو شركات الاتصالات الأردنية البالغ عددها (3) شركات، وأيضاً اعتمدت هذه الدراسة إستراتيجية المعاينة، حيث تم سحب عينة عشوائية طبقية متناسبة ممثلة لمجتمع الدراسة بلغ عددها (240) مفردة. وقد استخدمت الدراسة برنامج (SEM-PLS) وذلك من أجل تحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وكان من أهمها أن مستوى الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة جميعها (المتغير المستقل الريادة الرقمية وأبعادها، وأيضاً للمتغير التابع الميزة التنافسية وأبعادها، والمتغير الوسيط الرشاقة الإستراتيجية) جاءت مرتفعة.

وكما أظهرت الدراسة أن هنالك علاقة مباشرة بين الريادة الرقمية بأبعادها والميزة التنافسية بأبعادها في شركات الاتصالات الأردنية، كما تبين وجود علاقة غير مباشرة بين الريادة الرقمية بأبعادها والميزة التنافسية بأبعادها بوجود الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الأردنية.

وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحثان جملة من التوصيات التي تعزز أثر الرشاقة الإستراتيجية في العلاقة بين الريادة الرقمية والميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية، ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة ضرورة عقد الشركات المبحوثة برامج تدريبية نوعية لإكساب عاملها المهارات الرقمية وتعزيز ثقافة الابتكار التي تتعلق بتقديم خدمات جديدة للعملاء.

الكلمات المفتاحية: الريادة الرقمية، الميزة التنافسية، الرشاقة الإستراتيجية، شركات الاتصالات الأردنية.

* باحثه.

** دكتور مشارك، قسم الإدارة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

The Impact of Digital Entrepreneurship on Competitive Advantage: The Mediating Role of Strategic Agility in Jordanian Telecom Companies

Abstract

The study is aimed at demonstrating the impact of digital entrepreneurship in all dimensions (digital skills, digital leadership, culture of digital entrepreneurship, financing of digital transformation, and digital knowledge) on competitive advantage by its dimensions (quality, cost, innovation, flexibility, and delivery) in light of strategic agility as a mediating variable in Jordanian telecommunications companies.

In order to achieve the objectives of the study and to answer the questions, the study relied on the quantitative approach (analytical and descriptive) by using the questionnaire, which is considered a tool in order to collect primary data, in the community of the study which is (3) companies. This study also adopted a sampling strategy, where a proportional, stratified random sample representing the study population was drawn, numbering (240) individuals. The study used the (SEM-PLS) program in order to analyze the data.

The study reached a set of results, the most important of which was that the level of relative importance of all study variables (the independent variable digital leadership and its dimensions, and also the dependent variable competitive advantage and its dimensions, and the mediating variable strategic agility) was high.

The results also showed that there is a direct relation between digital entrepreneurship and competitive Advantage, and showed there is an indirect impact between digital entrepreneurship and competitive advantage in the presence of strategic agility as a mediator in Jordanian communications companies.

In light of the results of the study, the researchers presented a number of recommendations that enhance the impact of strategic agility in the relationship between digital leadership and competitive advantage in Jordanian telecommunications companies. Among the most important recommendations that the study reached is the necessity of the companies studied to hold specific training programs to provide their workers with digital skills and enhance the culture of innovation that relates to providing new services to customers.

Key Terms: Digital entrepreneurship, Competitive advantage, Strategic agility, Jordan telecom companies, Jordan

1. المقدمة:

تواجه المنظمات المعاصرة تغيرات جذرية في جميع المجالات، وخصوصاً في مجال التكنولوجيا والاتصالات، كما أن الظهور السريع للتقنيات الرقمية استطاع أن يغير بشكل كبير جداً في البيئات المنافسة وبالإضافة إلى تعديل الإستراتيجيات والهياكل التنظيمية.

حيث إن الميزة التنافسية ارتبطت بشكل كبير مع التقنيات الرقمية، لذلك تشير الميزة التنافسية إلى السمة التي تميز المنظمة عن المنظمات المنافسة الأخرى وتحقق لها مكانة قوية أمام مختلف الأطراف. يمكن لأي منظمة أن تحقق ميزة تنافسية بعدة طرق، ولكن أهم هذه الطرق هو أن تسعى لخفض التكاليف (تنتج بتكاليف تنافسية وتبيع بسعر أقل) أو أن المنظمة يمكنها أن تميز منتجاتها مادياً (رفع جودة المنتجات)، أو أنها تتميز بالمرونة والتنوع في المنتجات.

أما ما يتعلق بالريادة الرقمية فهي تعبر عن تبني أعمال ومشاريع جديدة أو تحويل الأعمال القائمة باستخدام التقنيات الرقمية. لذلك تمتاز الريادة الرقمية بسهولة الممارسة والإدارة من أي مكان في العالم حيث يوجد اتصال بالإنترنت وسهولة الوصول والنشر، فضلاً عن المرونة بمرور الوقت، ويمكن أن تكون السعة الرقمية نفسها ميزة تنافسية للمنظمة: حيث يتم تسويق وتوفير ودعم الشركات التي تقدم منتجات رقمية عبر الإنترنت.

تعتبر الرشاقة الإستراتيجية مفتاح النجاح لبيئة الأعمال التي تتصف بسرعة التغيير، لذلك تعتبر الرشاقة الإستراتيجية هي القدرة على دعم وقيادة التغيير المفاجئ الذي يحصل داخل المنظمات بسبب العوامل الخارجية، بالإضافة أنها تمنح القدرة للمنظمات على الإدراك والحصول على المزايا التي تتيحها الفرص البيئية، فالرشاقة الإستراتيجية هي الفرصة الكبيرة لدى المنظمات من أجل النمو والازدهار وتحقيق الميزة التنافسية في ظل بيئة الأعمال غير المستقرة.

لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر الريادة الرقمية بأبعادها (المهارات الرقمية، والقيادة الرقمية، وثقافة الريادة الرقمية، وتمويل التحول الرقمي، والمعرفة الرقمية) في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة (الجودة، والتكلفة، والابتكار، والمرونة، والتسليم) بوجود الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الأردنية.

2. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها العلمية من خلال توضيح المفاهيم المتعلقة بالريادة الرقمية بأبعادها (المهارات الرقمية، والقيادة الرقمية، وثقافة الريادة الرقمية، وتمويل التحول الرقمي، والمعرفة

الرقمية) وبيان مفهوم الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، والتكلفة، والابتكار، والمرونة، والتسليم)، وكذلك مفهوم الرشاقة الإستراتيجية.

كما تبرز أهمية الدراسة في الجانب العملي التطبيقي من خلال التركيز على شركات الاتصالات الأردنية والبحث في مستوى الاهتمام بالريادة الرقمية والرشاقة الإستراتيجية وأثرها في الوصول إلى ميزة تنافسية، وتعتبر شركات الاتصالات الأردنية أحد روافد الاقتصاد الوطني. وبالتالي الاستفادة من التوصيات التي ستقدمها هذه الدراسة في تعزيز الريادة الرقمية في الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية.

3. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى أثر الريادة الرقمية بأبعادها (المهارات الرقمية، والقيادة الرقمية، وثقافة الريادة الرقمية، وتمويل التحول الرقمي، والمعرفة الرقمية) في الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، والتكلفة، والابتكار، والمرونة، والتسليم) بوجود الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الأردنية. وينبثق من الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

1- التعرف إلى مستوى الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة (الريادة الرقمية، والميزة التنافسية، والرشاقة الإستراتيجية) في شركات الاتصالات الأردنية.

2- بيان أثر الريادة الرقمية بأبعادها في الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية.

3- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات فيما يتعلق بتعزيز الريادة الرقمية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، في ظل وجود الرشاقة الإستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية.

4. مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية، نظرا للتغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة العمل بشتى المجالات وخاصة شركات الاتصالات الأردنية التي أدت إلى تعزيز الميزة التنافسية في من أجل المحافظة على عملائها وتقديم الخدمات المطلوبة من قبلهم بالإضافة إلى جذب عملاء جدد ودخول الأسواق بشكل جديد الأمر الذي دفع هذه الشركات إلى تبني استخدام التكنولوجيا الحديثة لمواكبة التطورات الحاصلة وبما يسمى بـ (الريادة الرقمية) في بيئة الأعمال من أجل تحقيق الميزة التنافسية في السوق والتعرف على رغبات عملائهم.

وتلقى الريادة الرقمية في الوقت الحالي دعماً وتعزيزاً كبيراً من قبل الحكومة والمؤسسات المواكبة للتطور في مجال أعمالها وخاصة قطاع خدمات الاتصالات بالإضافة إلى سعي وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة إلى تهيئة بيئة صالحة ومناسبة للريادة الرقمية، ويرى الباحثان بأنه من الممكن أن تسهم الرشاقة الإستراتيجية في تفسير أثر الريادة الرقمية في الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية. وتتمثل مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

ما أثر الريادة الرقمية في الميزة التنافسية بوجود الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الأردنية؟

5. فرضيات الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة والسؤال الرئيس تمت صياغة الفرضيات التالية:

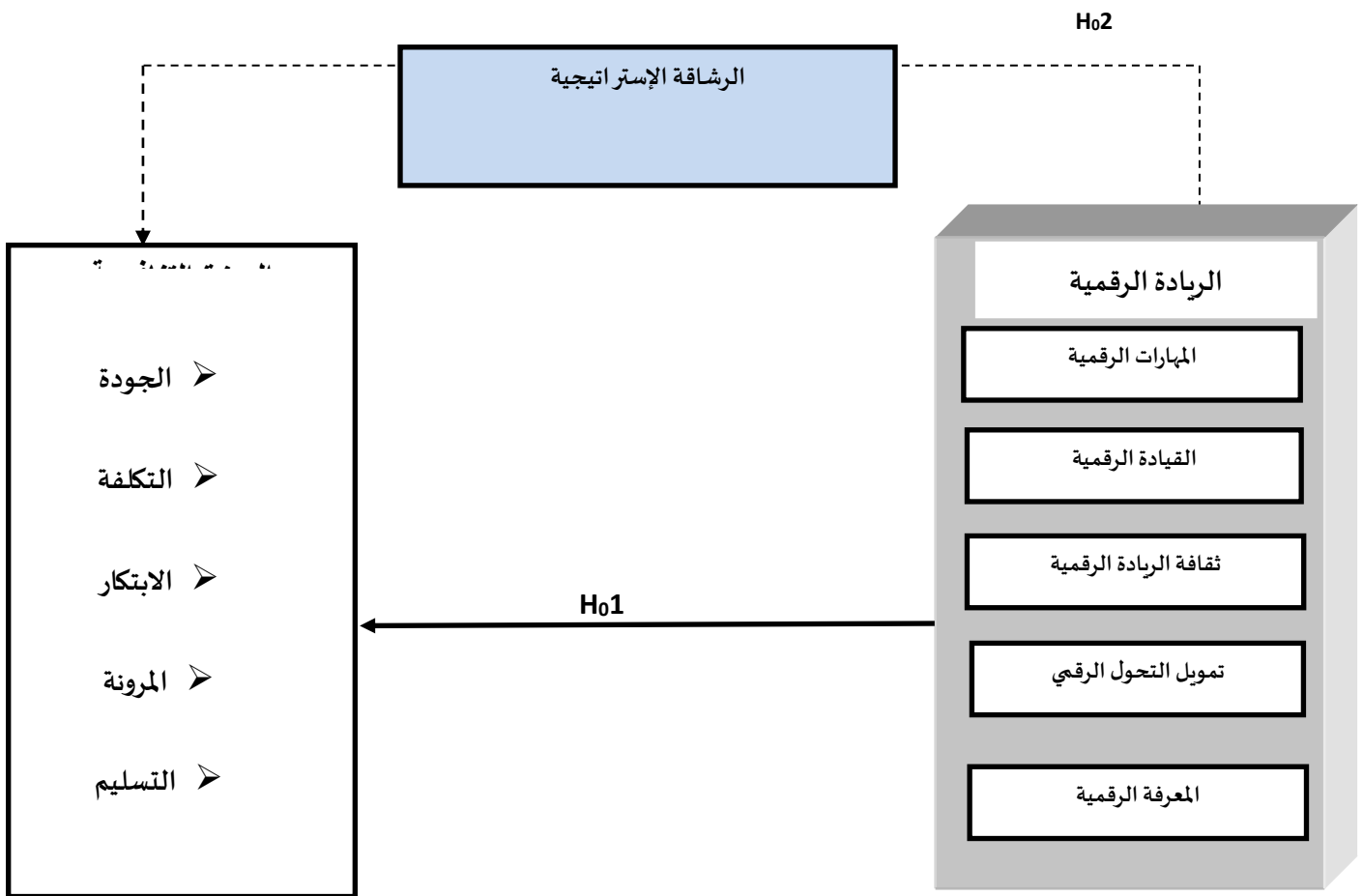
Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للريادة الرقمية بأبعادها: (المهارات الرقمية، والقيادة الرقمية، وثقافة الريادة الرقمية، وتمويل التحول الرقمي، والمعرفة الرقمية) في الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، والتكلفة، والابتكار، والمرونة، والتسليم) في شركات الاتصالات الأردنية.

Ho2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للريادة الرقمية بأبعادها: (المهارات الرقمية، والقيادة الرقمية، وثقافة الريادة الرقمية، والتمويل المالي للتحول الرقمي، والمعرفة الرقمية) في الميزة التنافسية بأبعادها بوجود الرشاقة الإستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية.

6. أنموذج الدراسة:

الشكل رقم 1

أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على الدراسات التالية ويتصرف.

المتغير المستقل: (Soltanifar et al., 2021,327؛ Elia et al., 2020؛ النصور وخليفات، 2020؛

(Vineela, 2018

المتغير التابع: (البدرى وعمران، 2021؛ Battour et al., 2021؛ Deszczyński, 2021؛ Heizer et al., 2017؛ Wheele & Hunger, 2012)

المتغير الوسيط: (Battour et al., 2021؛ AL- Nsour, 2021؛ Permana et al., 2021؛ OECD, 2014).

7. الدراسات في البيئة العربية:

دراسة الضابط (2022) بعنوان " دور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية في السعودية":

والتي هدفت التعرف إلى دور الرقابة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، واختيار الأهداف الإستراتيجية، ووضوح الرؤيا، والمسؤولية المشتركة، والقدرات الجوهرية، والالتزام الجماعي) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، والكفاءة، والمرونة، والإبداع). وذلك بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع استبانة على عينة الدراسة والتي بلغت (100) عامل في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، وتم اعتماد التحليل الإحصائي (SPSS).

توصلت الدراسة إلى أن الأهمية النسبية للرقابة الإستراتيجية في المنظمات السعودية غير الربحية جاءت مرتفعة وأيضاً جاءت الميزة التنافسية بأهمية النسبية مرتفعة، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الرقابة الإستراتيجية في كل من (الجودة، والكفاءة، والمرونة، والإبداع).

أوصت الدراسة بضرورة اعتماد المنظمات على تطبيق الرقابة الإستراتيجية لما لها من أثر بالغ الأهمية في تحقيق الميزة التنافسية، سواء في المنظمات الربحية أم تلك التي لا تستهدف الربح كما هو الحال في المنظمات السعودية غير الربحية محل الدراسة.

دراسة السرحان (2021) بعنوان "دور الذكاء التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الريادية: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الأردنية":

هدفت الدراسة إلى بيان دور الذكاء التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الريادية في شركات الاتصالات الأردنية، لما للذكاء التسويقي من أهمية في نجاح المنظمات الريادية وتحقيق الميزة التنافسية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الاتصالات الأردنية وعددها ثلاث شركات (زين، وأورانج، وأمنية)، توصلت الدراسة إلى أن هناك تركيزاً عالياً لشركات الاتصالات الأردنية على أهمية الذكاء التسويقي لتحقيق ميزة تنافسية في تقديم خدماتها للعملاء من خلال

استخدام مزيج من التسويق والترويج في المنتجات والخدمات والبحث والتطوير، لا سيما فيما يتعلق بتقديم منتجات جديدة وتطوير المنتجات والخدمات الحالية. أوصت الدراسة بحذر شركات الاتصالات الأردنية من المخاطرة وتحويل الأنشطة البحثية التي يمكن أن تساعد على الإبداع، وهذا مؤشر على توجه هذه الشركات نحو أفكار آمنة ومنتجات منخفضة المخاطر، ولا شك أن هذا الاتجاه قد يكون في مواجهة تطور منتجات تحمل درجة معينة من المخاطرة وبالتالي تقلل من هامش الإبداع.

دراسة (Seyadi and Elali (2021 بعنوان

The Impact of strategic Agility on the SMEs Competitive Capabilities in the Kingdom of Bahrain:

أثر الرشاقة الإستراتيجية في القدرات التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة في مملكة البحرين

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى بيئة الأعمال المتغيرة وغير المؤكدة التي تؤثر بشكل كبير على الشركات الحالية وعلى التنافس الكبير في ظل التقدم التكنولوجي، حيث تناولت هذه الدراسة الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، وسيولة الموارد، والقيادة والالتزام الجماعي) وتناولت أيضا القدرات التنافسية بأبعادها (الإبداع، والنمو، والربحية، ورضا العملاء). ركزت الدراسة في مملكة البحرين بالاستفادة من التغييرات التي ممكن أن تحصل في الظروف غير المؤكدة بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع التغييرات غير المتوقعة وإدارة الأزمات.

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للرشاقة الإستراتيجية على القدرات التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى تسليط الضوء على التحديات والفرص لتطبيق الرشاقة الإستراتيجية. أوصت الدراسة بأنه يجب على الشركات قياس وتحديد جميع العوامل الحاسمة في مساعدتها على الوصول إلى المرونة في عملياتها. وبالتالي، فإن الهدف الرئيسي للأعمال المرنة هو ضمان رضا جميع عملائها وموظفيها واكتساب المهارات اللازمة لضمان ذلك بسرعة وفعالية.

دراسة (Battour et al. (2021 بعنوان

The Relationship between HRM Strategies and Sustainable Competitive Advantage: Testing the Mediating Role of Strategic Agility:

العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة: اختبار الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة بوجود الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط، حيث تم مسح ودراسة ما مجموعه (227) شركة تصنيع كبيرة ومتوسطة الحجم في دولة اليمن، حيث تم استخدام (271) استبيان، وتم التحليل عن طريق التحليل الإحصائي (SEM).

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ومباشر لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الميزة التنافسية بأبعادها (الكفاءة، والجودة، والابتكار، واحتياجات العملاء)، بالإضافة إلى وجود أثر وسيط للرشاقة الإستراتيجية على العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية.

أوصت الدراسة بتقديم إرشادات عملية لشركات التصنيع اليمنية الكبيرة والمتوسطة للحفاظ على هيئة الأوراق المالية والسلع من خلال التركيز بشكل أكبر على المرونة الإستراتيجية في بيئة الأعمال المضطربة.

دراسة (2021) Al- Nsour بعنوان Investigating the Impact of Organizational Agility on the Competitive Advantage:

التحقق من أثر الرشاقة المنظمية في الميزة التنافسية

هدفت الدراسة إلى التحقق في تأثير الرشاقة المنظمية في الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الأردنية. تم جمع البيانات من (460) مشاركا من خلال استبيان. تم استخدام مقياس ليكرت لقياس مفاهيم الرشاقة المنظمية والميزة التنافسية بأبعادها (الابتكار، والقدرة على التكيف). وتم استخدام التحليل الإحصائي (SPSS).

توصلت الدراسة إلى أن الرشاقة المنظمية ترتبط بشكل إيجابي وكبير بالميزة التنافسية بأبعادها (الابتكار، القدرة على التكيف) للشركة، كما أكدت نتائج الدراسة أن الرشاقة المنظمية أصبحت بشكل متزايد عاملاً حاسماً في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في تكنولوجيا المعلومات والصناعة كثيفة المعرفة مثل قطاع الاتصالات.

أوصت الدراسة شركات الاتصالات بالتركيز على تطوير الرشاقة المنظمية لاكتساب ميزة تنافسية، بالإضافة هناك ارتباط إيجابي وكبير بين الرشاقة المنظمية وبين الميزة التنافسية وأوصت الدراسة الاهتمام الكبير بالرشاقة المنظمية وضرورة تطبيقها في شركات الاتصالات.

دراسة النسور وخليفات (2020) بعنوان "أثر الريادة الرقمية في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري شركات صناعة الأدوية الأردنية ضمن منظور نظرية الشبكة الاجتماعية":

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الريادة الرقمية بأبعادها (إدارة المعرفة الرقمية، وإدارة بيئة الأعمال الرقمية، والحصول على التمويل المالي، ومهارات القيادة الإلكترونية) في الأداء المنظمي في الشركات العاملة في الصناعات الدوائية في الأردن ضمن منظور نظرية الشبكة الاجتماعية. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ قام الباحثان بتصميم استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة؛ إذ تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية وعددها 12 شركة، واقتصرت عينة الدراسة على المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في إدارات شركات صناعة الأدوية الأردنية، وتم استخدام برنامج SPSS لمعالجة البيانات.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق الريادة الرقمية بأبعادها (إدارة المعرفة الرقمية، وإدارة بيئة الأعمال الرقمية، والحصول على التمويل المالي، ومهارات القيادة الإلكترونية) في الأداء التنظيمي مقاساً ببطاقة الأداء المتوازن بأبعاده (المؤشرات المالية، والعلاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) في الشركات العاملة في الصناعات الدوائية. كما أشارت النتائج إلى أن إدارة المعرفة الرقمية وإدارة بيئة الأعمال الرقمية لهما الأثر الأكبر في الأداء التنظيمي، في حين لم يتبين وجود أثر للحصول على التمويل المالي ومهارات القيادة الإلكترونية في الأداء التنظيمي في تلك الشركات.

2.2 الدراسات في البيئة الأجنبية:

دراسة Kraus and Marchenko (2021)

Innovation Digital-Entrepreneurship as Link of Industry Formation in The Conditions of Virtual Reality:

الابتكار-ريادة الأعمال الرقمية كحلقة وصل لتشكيل الصناعة في ظروف الواقع الافتراضي هدفت الدراسة هو تقديم ميزات ومحتوى ريادة الأعمال الرقمية كأساس مهم جداً للصناعة في ظروف الواقع الافتراضي الجديد والتقنيات التي تغير الأعمال في اتجاه الرقمنة، وأوضحت الدراسة أن العملية الرقمية هي حلقة وصل مهمة لعملية الصناعة وتقوم على أساس الأساليب الجدلية والنظامية والمصفوفة.

اهتمت هذه الدراسة على ضرورة الابتكار واستخدام المساحات الرقمية التي تشكل الواقع الافتراضي للصناعة التي تخصص في توصيل المنتجات عن طريق الخدمات الرقمية والهندسة الرقمية والعمليات الرقمية، اقترحت هذه الدراسة بتنفيذ التحول الرقمي من خلال وضع عدد من المهام في تنفيذ مشروع التحول الرقمي للمؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات والتهديدات التي تواجه التنفيذ.

دراسة (Elia et al. (2020 بعنوان:

Digital Entrepreneurship Ecosystem: How Digital Technologies and Collective Intelligence are Reshaping the Entrepreneurial Process

النظام البيئي لريادة الأعمال الرقمية: كيف تعمل التقنيات الرقمية والذكاء الجماعي على إعادة تشكيل عملية الريادة

هدفت الدراسة إلى بيان كيفية عمل التقنيات الرقمية في الوقت الحاضر لما لها من تأثير كبير في كيفية إنشاء المشاريع التجارية الجديدة في أمريكا. وأشارت إلى أن نموذج التكنولوجيا الناشئ يستفيد من إمكانات التعاون والذكاء الجماعي لتصميم وإطلاق مبادرات ريادية أكثر قوة واستدامة. تم تطبيق الدراسة من خلال وصف 9 حالات حقيقية للشركات والمبادرات، والتي تم تحليلها كنظم بيئية لريادة الأعمال الرقمية على مدى الأبعاد الرئيسة الأربعة المعروضة.

أوصت الدراسة بتبسيط الضوء على منظور المخرجات الرقمية المتكاملة والبيئة الرقمية. ثم يتم اعتماد نهج الذكاء الجماعي لتحديد إطار وصفي وتحديد الجينات المميزة لمنظومة ريادة الأعمال الرقمية. أربعة أبعاد مرتبطة بالجهات الفاعلة الرقمية (من) والأنشطة الرقمية (ماذا) والدوافع الرقمية (لماذا) والتنظيم الرقمي (كيف) يتم تحديدها ومناقشتها.

دراسة (Lee & Falahat (2019

The Impact of Digitalization and Resources on Gaining Competitive Advantage in International Markets: Mediating Role of Marketing, Innovation and Learning Capabilities:

أثر الرقمنة والموارد في اكتساب ميزة تنافسية في الأسواق الدولية: الدور الوسيط للتسويق والابتكار وقدرات التعلم

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الرقمنة والموارد في اكتساب ميزة تنافسية بأبعادها (السعر، الجودة، والكلفة) في الأسواق الدولية والدور الوسيط للتسويق والابتكار وقدرات التعلم في

ماليزيا، استنادًا إلى البيانات التي تم جمعها من 143 شركة مصنعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة المصدرة في ماليزيا، وتم استخدام برنامج (SPSS) لمعالجة البيانات. مع التركيز بشكل خاص على السعر والمنتج ومزايا الخدمة في الأسواق الدولية الرقمية. توصلت الدراسة إلى أن الرقمنة ليس لها تأثير مباشر في الميزة التنافسية بأبعادها (السعر، والمنتج، والكلف أوصت الدراسة صانعي القرارات بالاستفادة من الرقمنة لتحسين خطط تدويل شركاتهم وفقًا لإستراتيجياته. أوصت الدراسة صانعي القرارات ضرورة الاستفادة من الرقمنة لتحسين خطط تدويل شركاتهم وفقًا لإستراتيجياتها التنافسية المقصودة.

8. الإطار النظري

- الريادة الرقمية:

تعتبر الريادة الرقمية من المفاهيم المعاصرة والمهمة في حقل الإدارة، فقد أحدثت الريادة الرقمية تغييرًا كبيرًا في طريقة إدارة رواد الأعمال لأنشطتهم التجارية. لا يتم فقط تشكيل نماذج الأعمال وأشكال الأعمال المختلفة حول قدراتها الرقمية، ولكن في الواقع العديد من أشكال الأعمال الحالية لرواد الأعمال لم تكن موجودة من قبل هذه التطورات الحديثة في التكنولوجيا الرقمية وبالتالي، تم إنشاء العديد من الفرص الجديدة لرواد الأعمال، ويتطلع الأكاديميون بشكل متزايد إلى عوامل النجاح والتحديات التي تواجه أنشطة الأعمال الرقمية (Kraus et al., 2019). هناك العديد من وجهات النظر حول مفهوم الريادة الرقمية، يشير Mihardjo et al. (2019) إلى مفهوم الريادة الرقمية على أنها مجموعة من العناصر التي تجمع بين ثقافة المنظمة وكفاءة القائد وبالإضافة إلى استخدام عنصر التكنولوجيا الرقمي من أجل الحصول على قيمة مؤسسية كبيرة، وأيضًا عرف (De Waal et al. 2016) الريادة الرقمية على أنها الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال توجيه وإرشاد المهارات البشرية من أجل استخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير.

وأيضًا عرفها (Sasmok et al., 2019, 286) على أنها عبارة عن مجموعة من العناصر التي تجمع بين ثقافة وكفاءة القائد وأيضًا عنصر استخدام التكنولوجيا الرقمية من أجل الحصول على قيمة مؤسسية. كما عرفها (Nikolova-Alexieva and Angelova 2019) بأنها "استخدم التقنيات الرقمية الجديدة (خاصة الحلول الاجتماعية والجوالة والتحليلات والسحابة) لتحسين

العمليات التجارية وابتكار نماذج أعمال رقمية جديدة وتحسين ذكاء الأعمال والتفاعل مع العملاء وأصحاب المصلحة من خلال قنوات رقمية جديدة".

أبعاد الريادة الرقمية:

-المهارات الرقمية:

هناك عدد من الأمور التي يجب توافرها في الإدارة من أجل القيام الصحيح بالمهارات الرقمية وهي: التفكير الإبداعي، والتعاون، والمرونة والقدرة على التكيف في الظروف البيئية المتغيرة بشكل كبير، بالإضافة إلى الإنتاجية وبناء فريق ناجح، لكي يؤدي إلى الابتكار والإبداع للمهارات الرقمية ويؤدي إلى وجود المشاريع الناجحة بشكل كبير (Piccinini et al., 2015).

هناك تركيز كبير على الأفراد لما لهم من أهمية كبيرة جدا في التقنيات الرقمية والريادة الرقمية، ولأن الأفراد هم الأساس في أي منظمة ويعتبر الأفراد هم الرأس المال البشري لذلك لابد من الاهتمام الكبير للمهارات الرقمية والأفراد ويعتبر الأفراد هم الركيزة الأساسية للتحويل الرقمي (Singh & Hess, 2020).

وأيضاً يوجد العديد من المهارات التي يجب أن يمتلكها رواد الأعمال، حيث تعتبر المهارات الرقمية، أي المهارات المتعلقة بالتقنيات الرقمية، وممكن من خلالها التدريب على التكنولوجيا الرقمية والاستفادة من الفرص المتاحة لتطوير المعلومات، ويؤدي وجود المهارات الرقمية لدى الأفراد إلى تحسين كفاءة العمل بشكل كبير (Turuk, 2018, 184).

-القيادة الرقمية:

تمثل القيادة الرقمية في سياق الأعمال الكفاءة الأساسية في الأعمال الريادية، وبالإضافة إلى أنها تسهم بشكل كبير في دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Oberer & Erkollar, 2018). تعتبر القيادة الرقمية الركيزة الأساسية في استخدام التكنولوجيا الرقمية، حيث تسعى العديد من المنظمات الاهتمام بشكل كبير بالقيادة الرقمية مركزة على العديد من التغييرات حيث شمل التغيير في الثقافة التنظيمية وثقافة العمل والتقنيات لكي تتحول إلى الريادة الرقمية، حيث يمتلك القادة تأثير كبير ومهم للتغيير نحو الريادة الرقمية. (De Araujo et al., 2021, 46).

القيادة الرقمية تعتبر من المفاهيم التي وصفت وأوضحت دور القيادة، حيث إن القيادة في العصر الرقمي تدل على أن المنظمة لا تتجزأ من التحولات الواسعة نحو التحولات الرقمية، حيث إن جميع القادة في مختلف المجالات يدركون أن هناك عددا من القيود المتعلقة بالريادة

الرقمية ويعملون على توفير الفرص المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات واستخدامها بطريقة كفؤة، حيث إن القيادة الرقمية تهتم بالريادة في جميع القطاعات (Collin et al., 2015, 5).

-ثقافة الريادة الرقمية:

تعبر ثقافة الريادة الرقمية عن مدى تقبل لمنظمات والأفراد لنهج الريادة الرقمية، وأن تصبح ثقافة منظمية. وتتأثر ثقافة الريادة الرقمية بعدة عوامل منها: الثقافة الفردية والجماعية والمنظمة، حيث إن ثقافة المنظمة عبارة عن نظام القيم ومجموعة من المعايير التي تكون معبرة عن المنظمة والتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة (Hitka et al., 2015, 29).

أيضا عرفها Rudito and Sinaga (2017, 130) بأنها عبارة عن ثقافة مؤسسية حيث تقوم بالدعم والتأييد للاستخدام الكبير لتكنولوجيا لتحقيق أهداف المنظمة.

-التمويل المالي للتحويل الرقمي:

حدد تقرير ماكينزي (Mckinesy) بأن التمويل الرقمي عبارة عن خدمات مالية يتم استخدامها عن طريق الهواتف النقالة أو الإنترنت أو البطاقات التي تتعامل مع الإنترنت، حيث يشمل التمويل الرقمي برامج متطورة جدا من ناحية الأعمال الرقمية، والتي تساعد العملاء على توفير خدمات جديدة للعملاء والتي تساعد العملاء على لدفع الرقمي والتمويل الرقمي (غراية، 2020)، (75). يعتبر التمويل الرقمي من الإستراتيجيات التي تسعى إليها جميع المنظمات، حيث إن التحويل الرقمي يعتبر حاجة ملحة وضرورية في وقتنا الحالي (النجار، 2014، 202).

-المعرفة الرقمية:

المعرفة الرقمية المقصود بها القدرة الكبيرة على العمل في الاقتصاد الرقمي على الصعيدين الخاص والعام. حيث تعد زيادة الإنتاجية وزيادة الابتكار من الطرق الجديدة الآن لإدارة العمليات، مع التأكيد على وجود المرونة والقدرة على الاستجابة والتوقع وإدارة المواهب وتعزيز المعرفة في بيئة الأعمال، هذه العوامل تساعد المنظمة من أجل أن تكون لديها القدرة على الإدارة الرقمية وأيضا استخدام الموارد الرقمية من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، أيضا يجب على المنظمات الاهتمام الكبير بالتعلم المستمر والتحسين المستمر، والتأكيد على الوصول إلى الميزة التنافسية للمنظمات، أيضا هذا يشجع على إنشاء شبكات داخلية من أجل التعلم ومن أجل التشجيع على وجود منظمة ريادية من خلال تحديد العوامل الرئيسة للتحويل الرقمي (Kokolek et al., 2019, 48)

2.8 الميزة التنافسية:

1.2.8 تمهيد:

تعيش المنظمات المعاصرة في ظل بيئة ديناميكية وغير مستقرة، وحالة من التنافس الشديد، وتستطيع المنظمات الوصول إلى الميزة التنافسية عندما تقوم بتطوير أو اكتساب مجموعة من السمات التي تسمح للمنظمة بالتفوق على منافسيها، وهناك عدد من النظريات التي ساعدت في تطوير وتفسير مصطلح الميزة التنافسية، فهناك نظرية (MBV) Market Based View النظرية القائمة على السوق، والنظرية القائمة على الموارد (RBV) Resource-Based View، فالنظرية القائمة على السوق فتعود إلى (Bain 1968) الذي اهتم بالعوامل الخارجية للمنظمة، حيث اهتم (Porter 1980) بأن هذه النظرية تركز على بيئة المنظمة والعوامل الخارجية للمنظمة حيث لاحظ أن أداء المنظمة يعتمد بشكل كبير جدا على العوامل الخارجية بالنسبة للمنافسين. بينما اهتمت نظرية القائمة على الموارد (RBV) بأن الميزة التنافسية للمنظمات تتحقق من خلال ما تملك من موارد منافسة وتدعم حالة التنافس، وأن هذه الموارد يجب أن تكون ذات قيمة، ونادرة، وغير قابلة للتقليد، ومنظمة بشكل جيد (VRIO).

2.2.8 مفهوم الميزة التنافسية:

جدير بالذكر بأن (Kotler 2012) قدم نموذج بالنسبة لحصول المنظمة على الميزة التنافسية عن طريق حصولها على قدر كبير من المعلومات حول منافسيها، والتحليل المستمر للمنافسين ومنتجاتهم وتسعير منتجاتهم ومتابعة سلاسل التوريد، كل هذه الأمور تساعد المنظمة على حصولها على الميزة التنافسية.

ويشير (Wheelen and Hunger 2012) بأن الميزة التنافسية عبارة هي السمة المهمة التي تتيح للمنظمة التفوق على منافسيها، حيث من الممكن أن تحصل المنظمة على الميزة التنافسية عن طريق جودة المنتجات، أو المواد الخام، أو القوى العاملة، حتى المواقع الجغرافية ممكن أن تعد من الأمور التي تحصل المنظمة على الميزة التنافسية.

يشير كل من (Heizer and Render 2011) بأن الميزة التنافسية عبارة عن تكوين نظام يمتلك ميزة فريدة عن نوعها وتكون مميزة عن المنافسين. في حين عرفها (Schroeder et al. 2011) بأنها عبارة عن الموقع التي تحتله المنظمة والعمليات الداخلية لدى المنظمة والتي تتمثل بالجودة والكلفة والمرونة والتسليم.

3.2.8 أبعاد الميزة التنافسية:

-الجودة:

يرى Juran بأن كلمة الجودة تعود إلى الأصل اللاتيني، وعرفها جوران بأنها الاستخدام الأمثل للعمليات الموجودة داخل المنظمة. كما تعرف الجودة من خلال (Kotler 2006,165) بأنها العمليات التي تتبعها المنظمات من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

بينما يشير (Robbins and Coulter 2003,128) بأن الجودة عبارة عن الوصول إلى رضا العملاء، والتي تكون من خلال عملية التطوير والتي تكون أغلبها في العمليات التنظيمية للمنظمة، وهذا يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية، والتي بدورها تتميز عن باقي المنظمات وتحقيق الأهداف المرجوة. في حين عرف (Wheelen et al. 2017) الجودة على أنها تقديم المنتج بما يتوافق مع المواصفات المتوقعة من قبل الزبائن، وسد احتياجات الزبون من أول مرة وفي كل مرة، وأيضا إنجاز العمل بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى.

-التكلفة:

يشير (Periasamy 2010, 5) أن التكلفة هي عبارة عن قدرة المنظمة على إدارة التكاليف وذلك بإضافة القيمة السوقية للشركة. ويرى (Kotler and Kaller 2012) بأن التكلفة هو قدرة المنظمة على تصميم المنتج والخدمة بأقل تكلفة مقارنة بالمنظمات الأخرى، مما يساعد في تعظيم الأرباح، لذلك يجب على المنظمات الاهتمام بشكل كبير بالتكلفة ومحاولة تخفيض التكلفة ببقية عن المنافسين لأنها تعتبر من الأمور المهمة لحصول المنظمة على الميزة التنافسية.

-الابتكار:

يعتبر Shumpeter من الأوائل الذين ركزوا على أهمية وجود المنتجات الجديدة والتي تعتبر من المحفزات الاقتصادية، وأضاف أن الابتكار هو عبارة عن وجود معرفة جديدة وبالتالي يؤدي إلى تطبيق المنتجات والخدمات (Trott,2017,8-9).

عرف (Motee 2013,16) أن الابتكار ليس مجرد فقط تخطيط للمنتجات والخدمات والاختراعات التكنولوجية لا بل يتعلق بالتخيل والتنظيم والمنافسة بالطرق الجديدة. وجدير بالذكر عرف (Barood 2010, 46) أن الابتكار هو عبارة عن إضافة نوعية على سلسلة القيمة بأكملها وأن يكون الابتكار موجودا في عقول الأفراد العاملين داخل الشركات ويكون لديهم الحس الابتكاري، وبالتالي يؤدي إلى وجود الميزة التنافسية داخل الشركات.

-المرونة:

يشير (Slack et al. (2010, 40) إلى أن المرونة تعد بعدا مهما جدا وهو قدرة المنظمة على توفير مجموعة متنوعة من المنتجات في الوقت المطلوب بالإضافة إلى قدرة المنظمة على تطوير منتجاتها الحالية وتحسين عملياتها لتوفير منتجات جديدة.

وأيضاً تعرف بأنها قدرة المنظمة على توفير مجموعة متنوعة ومستويات مختلفة في السوق المستهدف من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية وتصميم المنتجات والخدمات بناء على هذه التطورات والتغيرات التكنولوجية وفقاً لتوقعات العملاء (Diab, 2014, 140)، بالإضافة إلى قدرة المنظمات نحو الاستجابة السريعة في التغير لاحتياجات العملاء في الطلب، فالمرونة من الأبعاد المهمة والأبعاد الأساسية لحصول المنظمة على الميزة التنافسية. ويمكن الإشارة إليها بأنها تعتبر ضبط الخدمات للرد على متطلبات العملاء وتحقيق مستويات عالية وكبيرة من رضا العملاء وبالإضافة إلى تخفيض التكاليف الكلية من أجل حصول المنظمة على حصة سوقية كبيرة لا بل حصة سوقية أكبر من المنافسي (Porter & Kramer, 2002, 5).

-التسليم:

يعتبر التسليم من الأولويات وذات الأهمية الكبيرة التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة التي تسعى إليها من خلال قدرة المنظمة على فهم احتياجات العملاء والعمل على خدمتهم في الوقت المحدد، والتسليم هو الوقت المحدد والوقت المتفق عليه (محسن والنجار، 2012، 61). يرى Kotler (1999) أن سرعة التسليم تتمثل بالقدرة على إكمال جداول التسليم في المواعيد المحددة ويتم قياسها حسب خلال القدرة على التسليم في الوقت المحدد والتعبير عنها كنسبة مئوية، وأيضاً اعتمادية التسليم وهي قدرة المنظمة على الالتزام بمواعيد التسليم المتفق عليها مع العملاء.

3.8 الرقابة الاستراتيجية:

تعتبر الرقابة الاستراتيجية بمثابة القدرة على الاستجابة للتغيرات التي لا يمكن التنبؤ بها من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الخارجية (Erande & Alok, 2008).

يشار إلى أن Doz and Kosonen (2008) يعتبرون الرقابة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمات على تحويل إستراتيجيتها وتكون بناء على الظروف في البيئة الخارجية.

وجدير بالذكر بأن Mavengere (2013, 2-4) يعرفها بأنها قدرة المنظمة على الحفاظ على قدرتها التنافسية من خلال التكيف مع الأفكار الجديدة المبتكرة والتكيف معها واستخدام هذه

الأفكار لإنشاء منتجات وخدمات جديدة، حيث تشمل الرشاقة الإستراتيجية الحساسية الإستراتيجية والتكيف مع الأفكار المبتكرة.

وعرفها (Doz & Kosnen 2014,15-17) هي عبارة عن العملية التي تقوم بها المنظمة وبطريقة متكاملة من أجل مواجهة الظروف المتغيرة المستجدة في الظروف الراهنة والخارجية. وعرفها (Lynyso 2014,9) أنها عبارة عن الإستراتيجية التي تقوم على العمليات والتقنيات التي تساعد في تطوير الأعمال وتقديم الحلول للشركات في حال الظروف المستجدة في البيئة الخارجية. يرى (Kotter 2014, 4) أن الرشاقة الإستراتيجية هي القدرة على اغتنام الفرص بالسرعة القصوى وبالإضافة إلى تجنب المخاطر، وأيضا الاستجابة السريعة للتغيرات الخارجية التي قد تحصل في البيئة الخارجية.

9. منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي، وتعتبر هذه الدراسة تطبيقية من حيث الطبيعة وإيضاحية من حيث الغرض لأنها تبين أثر الريادة الرقمية في الميزة التنافسية بوجود المتغير الوسيط الرشاقة الإستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تشكل مجتمع الدراسة من جميع المديرين بالإدارة العليا والإدارة الوسطى في شركات الاتصالات الأردنية الثلاث وهي: الأردنية لخدمات الهواتف النقالة المتنقلة (زين)، والبتراء الأردنية للاتصالات المتنقلة (أورانج)، وأمنية للهواتف النقالة (أمنية). والبالغ عددهم (567) موظفاً كما هو مبين في الجدول (1). وقد تم سحب عينة عشوائية طبقية تناسبية من كل شركة وفقاً للمعادلة التالية: العينة العشوائية الطبقية المتناسبة = (حجم العينة / حجم المجتمع) * العينة

واستناداً إلى جدول العينات وحسب حجم المجتمع الكلي وبهامش خطأ (5%)، فقد كانت العينة الممثلة لمجتمع الدراسة (234) مديراً، ولضمان نسبة استرداد جيدة قام الباحثان بتوزيع (260) استبانة، استرد منها (244) كان الصالح للتحليل منها (240) استبانة ونسبة (92%) وكما هو مبين في الجدول (1) (Sekran & Bougie, 2016).

جدول 1

مجتمع وعينة الدراسة

الرقم	اسم الشركة	العاملين في الإدارة العليا والوسطى	حجم العينة من كل شركة
1	الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة (زين).	289	133
2	البتراء الأردنية للاتصالات المتنقلة (أورانج).	186	85
3	شركة أمنية للهواتف المتنقلة (أمنية).	92	42
	المجموع	567	260

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى الهيكل التنظيمي للشركات ومن خلال الاتصال بتلك

الشركات وبالإستناد إلى هيئة تنظيم قطاع الاتصالات www.trc.gov.jo

10. تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

1.10. وصف خصائص عينة الدراسة:

جدول 2

خصائص عينة الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	121	50.4
	أنثى	119	49.6
	المجموع	240	100
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	38	15.8
	30-أقل من 40 سنة	110	45.8
	40-أقل من 50 سنة	73	30.4
	50 سنة فأكثر	19	7.9
	المجموع	240	100
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	5	2.1
	بكالوريوس	161	67.1
	ماجستير	63	26.3
	دكتوراة	11	4.6
	المجموع	240	100
سنوات الخبرة العملية	أقل من 10 سنوات	53	22.1
	من 10 سنوات-أقل من 15 سنة	71	29.6
	من 15 سنة-أقل من 20 سنة	73	30.4
	من 20 سنة فأكثر	43	17.9
	المجموع	240	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على التحليل الإحصائي.

أولاً: النوع الاجتماعي: يظهر الجدول (2) بأن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث في عينة الدراسة حيث بلغ عدد الذكور (121) بنسبة (50.4) وهذا يشير إلى أن شركات الاتصالات الأردنية قد أبدت الاهتمام بتعيين الذكور أكثر من الإناث، ويعزى ذلك بأن طبيعة عمل شركات الاتصالات الأردنية تتطلب إلى مجهود كبير جداً وساعات عمل طويلة.

ثانياً: الفئة العمرية: يتضح من الجدول (2) أن النسبة الكبرى من أفراد العينة هم من فئة (30) أقل من 40 سنة حيث بلغ عددهم (110) فرداً وشكلوا ما نسبته (45.8%) من إجمالي أفراد العينة، وهذا يعني ارتفاع الشباب بين أفراد العينة يتفق مع طبيعة العمل في شركات الاتصالات الأردنية.

ثالثاً: المؤهل العلمي: يظهر الجدول (2) بأن المؤهل العلمي الأعلى والأكثر بين حملة البكالوريوس حيث بلغ عددهم (161) فرداً وشكلوا ما نسبته (67.1)، وهذا يعزى باهتمام شركات الاتصالات الأردنية بتعيين حملة المؤهلات الجامعية والتي توفر لهم القاعدة العلمية الكبيرة لإنجاز العمل بكل دقة وسرعة، وهذا يتناسب مع الفئة العمرية لشركة الاتصالات حيث احتل الفئة العمرية الشبابية الأعلى لشركات الاتصالات وهذا يدل على اهتمام شركات الاتصالات بفئة الشباب.

رابعاً: سنوات الخبرة العملية: تشير بيانات جدول (2) إلى أن النسبة الكبرى من أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة من فئة (15 سنة – أقل من 20 سنة) حيث بلغ عددهم (73) فرداً وشكلوا ما نسبته (30.4%) من أفراد العينة، وهذا يدل على أكثر الأشخاص من الفئة الشبابية التي لديها خبرة جيدة ويتناسب مع الفئة العمرية.

2.10 تحليل فقرات الدراسة (التحليل الوصفي):

1.3.5 عرض وتحليل نتائج أبعاد المتغيرات

يمثل الجدول (3) الأوساط الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية والرتبة لجميع متغيرات الدراسة.

جدول 3

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	البعد
4.2667	0.717	مرتفعة	المهارات الرقمية
4.3198	0.676	مرتفعة	القيادة الرقمية
4.3323	0.693	مرتفعة	ثقافة الريادة الرقمية

تمويل التحول الرقمي	4.1604	0.748	مرتفعة
المعرفة الرقمية	4.2708	0.724	مرتفعة
الجودة	4.3500	0.646	مرتفعة
التكلفة	4.2267	0.733	مرتفعة
الابتكار	4.30080	0.726	مرتفعة
المرونة	4.2850	0.686	مرتفعة
التسليم	4.2033	0.722	مرتفعة
الرشاقة الإستراتيجية	4.1265	1.494	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على التحليل الإحصائي

يشير جدول (3) إلى أن المتوسط الحسابي للمهارات الرقمية قد بلغ (4.2667) والانحراف المعياري قد بلغ (0.717) والأهمية النسبية كانت مرتفعة، وبالنسبة للقيادة الرقمية فكان المتوسط الحسابي قد بلغ (4.3198) والانحراف المعياري قد بلغ (0.676) والأهمية النسبية كانت مرتفعة، أما بالنسبة لبعث ثقافة الريادة الرقمية فالمتوسط الحسابي قد بلغ (4.3323) والانحراف المعياري قد بلغ (0.693) والأهمية النسبية كانت مرتفعة، أما بالنسبة لبعث تمويل التحول الرقمي فكان المتوسط الحسابي قد بلغ (4.1604) والانحراف المعياري قد بلغ (0.748) والأهمية النسبية كانت مرتفعة، أما بالنسبة لبعث المعرفة الرقمية فكان المتوسط الحسابي قد بلغ (4.2708) والانحراف المعياري قد بلغ (0.724) والأهمية النسبية كانت مرتفعة، وأما بالنسبة لبعث الجودة فكان المتوسط الحسابي قد بلغ (4.3500) والانحراف المعياري قد بلغ (0.646)، وبالنسبة لبعث التكلفة فقد بلغ المتوسط الحسابي (4.2267) والانحراف المعياري قد بلغ (0.733) والأهمية النسبية كانت مرتفعة، أما بالنسبة لبعث الابتكار فقد بلغ المتوسط الحسابي (4.30080) والانحراف المعياري بلغ (0.726) والأهمية النسبية أيضاً مرتفعة، أما بالنسبة لبعث المرونة فقد بلغ المتوسط الحسابي بلغ (4.2850) والانحراف المعياري بلغ (0.686) والأهمية النسبية كانت مرتفعة، أما بالنسبة لبعث التسليم فقد بلغ المتوسط الحسابي (4.2033) والانحراف المعياري (0.722) والأهمية النسبية مرتفعة، وبالنسبة لمتغير الوسيط (الرشاقة الإستراتيجية) فقد بلغ المتوسط الحسابي (4.1265) والانحراف المعياري بلغ (1.494) والأهمية النسبية مرتفعة.

5.4.5 عرض نتائج فرضيات الدراسة

تضمنت هذه الدراسة فرضيتين رئيسيتين حيث تقوم بدراسة الأثر المباشر للريادة الرقمية بأبعادها في الميزة التنافسية بأبعادها، ودراسة الأثر غير المباشر للريادة الرقمية بأبعادها في الميزة التنافسية بأبعادها بوجود الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط.

1.4.5 قياس وتحليل متغيرات الدراسة:

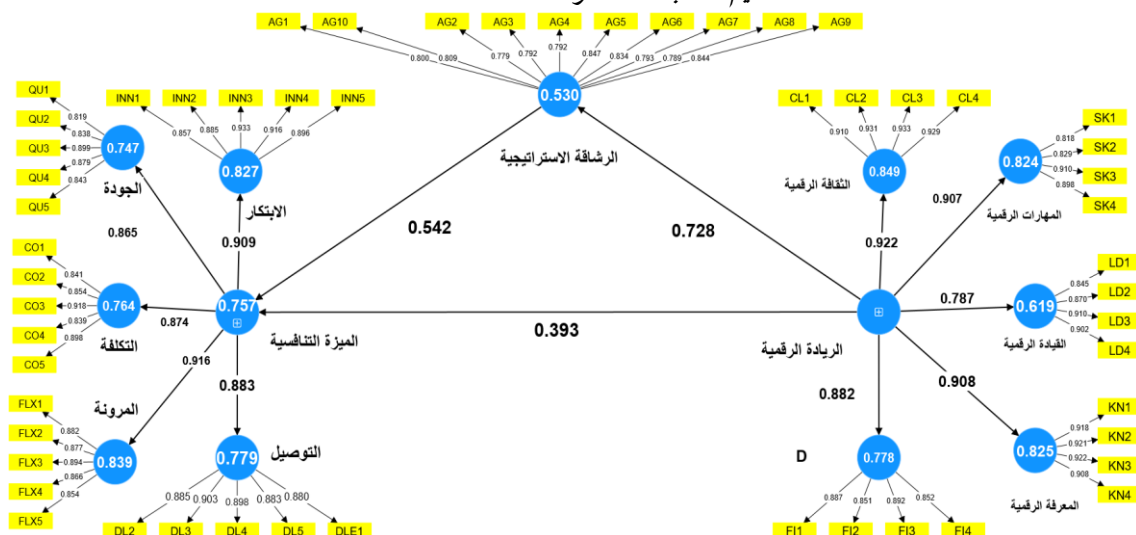
• تقييم نموذج القياس لمتغيرات الدراسة:

يتمثل تقييم نموذج قياس متغيرات الدراسة بداية باختبارات الصدق والثبات والتأكد من قدرة البيانات في قياس الشيء الذي بنيت من أجله وهو ما يعرف بالصدق (Validity)، والقدرة على القياس تحت ظروف متعددة وهو ما يعرف بالثبات أو الموثوقية (Reliability)، من خلال الاعتماد على قياس صدق التقارب (Conergent Validity)، والصدق التمايزي (Discriminant Validity).

أولاً: تحليل المسار الكلي (Path Loading for Proposed Model)

تحليل المسار الكلي للنموذج المقترح (Path Loading for Proposed Model)، تبين نتائج تحليل المسار العاملي تشبعات الفقرات الواردة باستبانة الدراسة، حيث يجب أن تبلغ جميع قيم التشبعات أو ما يسمى بالمسار العاملي أكبر من (0.70)، حتى يتم قبول الفقرة للتحليل (Hair et al., 2019).

قيم التشبعات للفقرات



ثانياً: تقييم الصدق التقاربي (Conregent Validity).

جدول ملخص تشيعات فقرات الدراسة (موثوقية الاتساق الداخلي)

AVE	Composite reliability (rho_c)	reliability Composite (rho_a)	Cronbach's alpha	
0.759	0.940	0.969	0.928	الريادة الرقمية
0.747	0.922	0.889	0.886	المهارات الرقمية
0.778	0.933	0.908	0.905	القيادة الرقمية
0.857	0.96	0.944	0.944	ثقافة الريادة الرقمية
0.758	0.926	0.899	0.894	تمويل التحول الرقمي

0.842	0.955	0.938	0.937	المعرفة الرقمية
0.791	0.950	0.974	0.933	الميزة التنافسية
0.733	0.932	0.91	0.908	الجودة
0.758	0.94	0.922	0.92	التكلفة
0.806	0.954	0.94	0.94	الابتكار
0.765	0.924	0.924	0.923	المرونة
0.792	0.95	0.934	0.934	التسليم
0.656	0.954	0.948	0.947	الرشاقة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على التحليل الإحصائي.

يتبين من الجدول (4) بأن معالم قيم موثوقية الاتساق الداخلي للأبعاد للمتغير المستقل (الريادة الرقمية)، وأبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية)، والمتغير الوسيط (الرشاقة الإستراتيجية) قد تراوحت بين (0.973-0.886) وهذا يدل على أنها أكبر من (0.70) وهذا يدل على وجود اتساق داخلي عالي في أبعاد المتغيرات الثلاث (Sekran & Bougie, 2016, 263-264).

أما بالنسبة لقيم معامل (Rho de Joreskog) فقد تم اقتراحه كمعامل في طريقة المعادلات البنائية وذلك كونه يمثل أقل عدد من البنود التي تم تحليلها لاختبار الصدق التقاربي، ويشير الجدول (15.5) إلى أن جميع قيم معامل (rho-a) لجميع أبعاد أنموذج الدراسة قد كانت أكبر من (0.70) وبالتالي فإن جميعها مقبولة (Valette- Florence & Didellon, 1996).

كما يشير الجدول رقم (4) أن قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) لأبعاد أنموذج الدراسة (الريادة الرقمية)، (الميزة التنافسية)، (الرشاقة الإستراتيجية) وأبعادهم الفرعية قد كانت جميعها أكبر من (0.50) حيث فسر أن جميع هذه القيم أكثر من نصف العناصر التي تملكها لأنها أكبر من (0.050)، وبالتالي فإن التباين يشرح أكثر من نصف العناصر التي يعكسها في البناء. وبما أن الكثير من الدراسات تعتمد في اختبار صدق الاتساق الداخلي على معامل الثبات المركب (CR) والتي تظهر نتائجه في الجدول أعلاه لجميع أبعاد أنموذج الدراسة للمتغير المستقل (الريادة الرقمية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) والمتغير الوسيط (الرشاقة الإستراتيجية) والتي تظهر نتائجه في الجدول أعلاه لجمع أبعاد الدراسة لقيم أعلى من (0.70) وبالتالي تعتبر جميعها جيدة فقد بلغت جميع القيم (CR) أكبر من (0.070).

وأيضاً يتبين من الجدول (4) بأن جميع القيم للمتغيرات في قيم (AVE) جميعها مقبولة لأنها أكبر من (0.50) (Falk & Miller, 1992).

ثالثاً: تقييم الصديق التمايزي (Discriminant Validity).

يأتي كمرحلة ثانية من أجل الوصول إلى أنموذج بنائي جيد وبعد تقييم صديق المقياس لمتغيرات الأنموذج يتم الانتقال لمرحلة قياس وتقييم الصديق التمايزي أنموذج المسار، ويعبر الصديق التمايزي عن المدى الذي يتميز فيه كل متغير كامن عن المتغيرات الكامنة أخرى وفق معايير محددة (Hair et al, 2017)، حيث تم اختيار الصديق التمايزي وفق عدة معايير أو اختبارات ومنها التشعبات المتقاطعة أو التباين بين الفقرات (Cross Loading) وبعد أن تبين أن جميع فقرات لكل بعد كانت أعلى من وجودها لأبعاد أخرى، ثم تم اختبار مقياس (Fornell- Larcker Criterion) لقياس التباين بين الأبعاد.

- مقياس (Fornell-Larcker Criterenion):

لقد أشار كل من (Fornell and Larcker 1998) أن استخدام الجذر التربيعي لمتوسط القياس المستخرج (AVE) لكل متغير كامن من أجل اختبار الصديق التمايزي بحيث يجب أن يكون متوسط التباين المستخرج (AVE) لكل متغير أعلى من ارتباطه التربيعي مع أي متغير كامن آخر والجدول رقم (4.10) يوضح ذلك.

جدول 5

ملخص نتائج Fornell Larcker

المهارات الرقمية	الثقافة الريادة الرقمية	تمويل التحول الرقمي	المعرفة الرقمية	الجودة	التكلفة	الابتكار	المرونة	التسليم	الرشاقة الإستراتيجية
المهارات الرقمية	0.864								
القيادة الرقمية	0.686	0.882							
ثقافة الريادة الرقمية	0.811	0.643	0.926						
تمويل التحول الرقمي	0.756	0.566	0.744	0.871					

						0.918	0.794	0.806	0.624	0.753	المعرفة الرقمية
					0.856	0.72	0.66	0.708	0.656	0.703	الجودة
				0.871	0.764	0.649	0.633	0.617	0.587	0.651	التكلفة
			0.898	0.732	0.737	0.625	0.531	0.593	0.625	0.631	الابتكار
		0.875	0.813	0.734	0.694	0.624	0.535	0.556	0.604	0.606	المرونة
	0.89	0.822	0.747	0.671	0.674	0.598	0.534	0.599	0.603	0.652	التسليم
0.808	0.794	0.733	0.758	0.705	0.685	0.667	0.598	0.651	0.618	0.678	الرشاقة

يشير الجدول أعلاه أن نتائج مقياس (Fornell Larcker Criterion) لقيم التباين لكل بعد من أبعاد الدراسة والتي يجب أن تكون القيمة لكل متغير كامن (بعد) جاءت أعلى قيمة من قيمة أي ارتباط مع متغيرات أخرى تقابلها من الأبعاد (المتغيرات) الأخرى.

2.1.4.5 الفرع الثاني: تقييم النموذج الهيكلي (Assessment of Structural Model):

بعد إجراء تقييم أنموذج الدراسة بطريقة قياسية، وبعد التأكد من ثبات وصدق النموذج القياسي وصلاحيته، فإن الخطوة التي تليها هي تقييم نتائج الأنموذج البنائي أو الهيكلي من خلال عدة مؤشرات وهي:

1-تقييم مشكلة التداخل الخطي في النموذج الهيكلي باستخدام مقياس وقيم التضخم (VIF).

2-تقييم معامل التحديد (R^2) ومعامل التحديد المعدل (R^2 Adjusted).

3-تقييم الملاءمة التنبؤية (Q^2).

4-تقييم حجم الأثر (F^2).

*1 تقييم مشكلة أنموذج الدراسة بطريقة قياسية:

جدول 6

ملخص نتائج اختبار معامل تضخم التباين (VIF)

النتائج	VIF
3.808	المهارات الرقمية

2.027	القيادة الرقمية
4.181	ثقافة الريادة الرقمية
3.438	تمويل التحول الرقمي
3.799	المعرفة الرقمية
2.98	الجودة
3.068	التكلفة
3.736	الابتكار
4.543	المرونة
3.403	التسليم
3.190	الرشاقة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على التحليل الإحصائي عام (2023)

يشير جدول (6) إلى أن قيم معامل التضخم التباين (VIF) بأن جميع الأرقام جميعها أكبر من (2) وأصغر من (10)، وهذا يدل إلى عدم وجود ارتباط خطي يبين أبعاد متغيرات الدراسة (Gujarati & Porter, 2009).

*2 تقييم معامل التحديد (R^2) ومعامل التحديد المعدل (R^2 Adjusted):

تم تحديد العلاقة التفسيرية (معامل التحديد R^2) بين متغيرات الدراسة المتغير المستقل (الريادة الرقمية) بأبعادها (المهارات الرقمية، والقيادة الرقمية، وثقافة الريادة الرقمية، وتمويل التحول الرقمي، والمعرفة الرقمية)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية) بأبعادها (الجودة، والتكلفة، والابتكار، والمرونة، والتسليم)، وبدون وجود المتغير الوسيط (الرشاقة الإستراتيجية) وبوجود المتغير الوسيط (الرشاقة الإستراتيجية).

جدول 7

اختبار معامل التحديد

Construct	قيمة معامل التحديد R^2	قيمة معامل التحديد المعدل R^2 Adjusted	مدى قوة معامل الارتباط
الميزة التنافسية	0.757	0.755	ارتباط عال
الرشاقة الإستراتيجية	0.530	0.528	ارتباط متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على التحليل الإحصائي.

يشير الجدول رقم (7) بأن قيمة معامل التحديد (R^2) للنموذج قد بلغت عند المتغير التابع (0.757) مما يشير إلى وجود ارتباط عال، أما عند المتغير الوسيط فقد بلغ معامل التحديد (0.530) مما يشير إلى ارتباط متوسط.

*3 تقييم حجم الأثر (F^2):

جدول 8

ملخص قيم معامل حجم التأثير (F^2).

العلاقة	قيمة F^2	حجم التباين
الريادة الرقمية في الميزة التنافسية	0.288	متوسط
الرشاقة الإستراتيجية في الميزة التنافسية	0.581	كبير

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على التحليل الإحصائي سنة (2023)

يبين جدول رقم (8) بأن نتائج اختبار معامل حجم التأثير (F^2)، حيث أشارت النتائج إلى أن الأثر للمتغير المستقل (الريادة الرقمية) في المتغير التابع (الميزة التنافسية) بلغت قيمته (0.288) وتعتبر هذه القيمة معبرة عن حجم التأثير متوسط (Hair et al.2017؛ Cohen,1998). كما بين الجدول رقم (8) بأن حجم التأثير (F^2) للرشاقة الإستراتيجية في الميزة التنافسية قد بلغ (0.581) وهذا يشير إلى حجم تأثير كبير.

*4 تقييم الملائمة التنبؤية:

تم استخدام مؤشر الملائمة التنبؤية (Q^2) كمعيار للتنبؤ، حيث يشير معامل العلاقة التنبؤية (Q^2) إلى مدى جودة إعادة تجميع البيانات التي تم جمعها تدريجياً من خلال النموذج المقترح. لقد تم استخراج معامل الملائمة التنبؤية (Q^2) للمتغير المستقل الريادة الرقمية بأبعادها (المهارات الرقمية، والقيادة الرقمية، وثقافة الريادة الرقمية، وتمويل التحول الرقمي، والمعرفة الرقمية) في المتغير التابع الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، والابتكار، والتكلفة، والمرونة، والتسليم) بدون وجود المتغير الوسيط (الرشاقة الإستراتيجية)، وبوجود المتغير الوسيط (الرشاقة الإستراتيجية)، وكما هو موضح في الجدول (8.10).

جدول رقم 9

قيم معامل الملائمة التنبؤية (Q^2)

العلاقة	Q^2 Predict	RMSE	MAE
الرشاقة الإستراتيجية	0.532	0.692	0.536
الميزة التنافسية	0.626	0.620	0.450

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي سنة (2023)

استناداً إلى الجدول رقم (9) بلغت قيمة معامل العلاقة التنبؤية (Q^2) للنموذج عند المتغير التابع (الميزة التنافسية) بلغت (0.626) وهي أعلى من صفر، مما يعكس أن النموذج له صلة

وعلاقة تنبؤية (له قدرة تنبؤية) (Hair et al.,2017)، بينما بلغت قيمة معامل العلاقة التنبؤية (Q^2) للمتغير الوسيط (الرشاقة الإستراتيجية) بلغت (0.532)، وهي أعلى من صفر، مما يعكس أن للنموذج صلة وعلاقة تنبؤية (Hair et al.,2017).

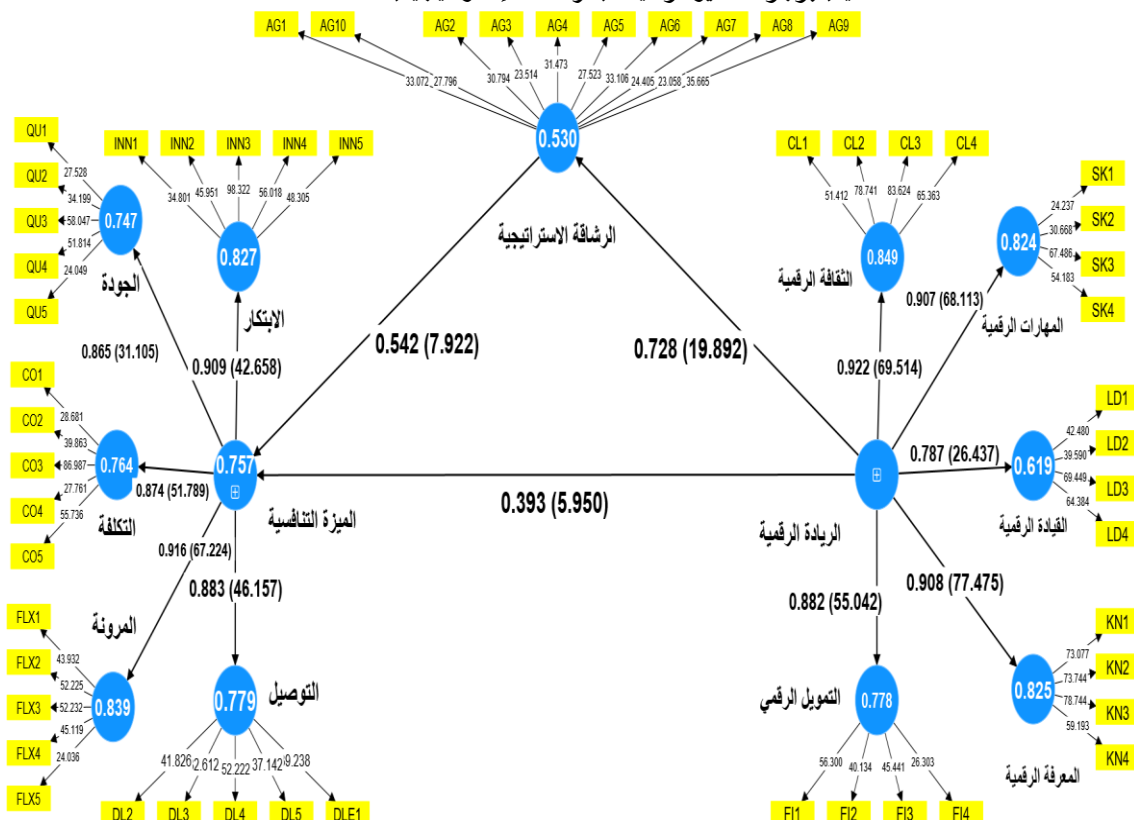
5.5 اختبار الفرضيات:

تم إجراء تحليل جميع الفرضيات المتعلقة بالنموذج الدراسة باستخدام برنامج (PLS) لقياس العلاقة المباشرة والعلاقة غير المباشرة بين متغيرات الدراسة وكما جاءت في الفرضيات والنموذج الدراسة وذلك كما يلي:

1.5.5 اختبار الفرضيات الرئيسة الأولى والثانية:

من أجل اختبار العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتمثل بالريادة الرقمية بأبعادها (المهارات الرقمية، والقيادة الرقمية، وثقافة الريادة الرقمية، وتمويل التحول الرقمي، والمعرفة الرقمية)، والمتغير التابع والمتمثل بالميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، والتكلفة، والابتكار، والمرونة، والتسليم)، وكذلك اختبار العلاقة غير المباشرة للرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين الريادة الرقمية بأبعادها (المهارات الرقمية، والقيادة الرقمية، وثقافة الريادة الرقمية، وتمويل التحول الرقمي، والمعرفة الرقمية) والميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، والتكلفة، والابتكار، والمرونة، والتسليم)، تم تحليل قيمة (T) و (Beta)، وباستخدام Bootstrapping للنموذج الدراسة الكلي.

تحليل قيمة (T Value) باستخدام Bootstrapping للمتغير المستقل (الريادة الرقمية) في المتغير التابع (الميزة التنافسية) بوجود المتغير الوسيط (الرشاقة الإستراتيجية).



الجدول رقم (10).

جدول 10

نتائج تحليل العلاقة المباشرة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

العلاقة	Beta	T-Statistics	P-Value	النتيجة
العلاقة المباشرة بين الريادة الرقمية بأبعادها والميزة التنافسية بأبعادها	0.393	5.950	0.000	قبول الفرضية
العلاقة غير المباشرة بين الريادة الرقمية بأبعادها في الميزة التنافسية بوجود الرشاقة الإستراتيجية	0.395	6.922	0.000	قبول الفرضية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على التحليل الإحصائي

أولاً: الفرضية الرئيسة الأولى HO1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p < 0.05$) للريادة الرقمية بأبعادها (المهارات الرقمية، والقيادة الرقمية، وثقافة الريادة الرقمية، وتمويل التحول الرقمي، والمعرفة الرقمية) في الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، والتكلفة، والابتكار، والمرونة، والتسليم) في شركات الاتصالات الأردنية.

لاختبار العلاقة المباشرة بين الريادة الرقمية بأبعادها (المهارات الرقمية، والقيادة الرقمية، وثقافة الريادة الرقمية، وتمويل التحول الرقمي، والمعرفة الرقمية) في الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، والتكلفة، والابتكار، والمرونة، والتسليم) كما جاء في الفرضية الرئيسة الأولى تبين من الجدول (10) بأنه يوجد علاقة مباشرة بين الريادة الرقمية بأبعادها (المهارات الرقمية، والقيادة الرقمية، وثقافة الريادة الرقمية، وتمويل التحول الرقمي، والمعرفة الرقمية) و الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، والتكلفة، والابتكار، والمرونة، والتسليم) في شركات الاتصالات الأردنية، حيث بلغت قيمة (Beta) (0.393) وقيمة (T) بلغت (5.950) وهي أعلى من (1.96) عند مستوى معنوية (0.00). كما تبين نتائج التحليل بأن قيمة R^2 (معامل التحديد) قد بلغت (0.757) مما يشير إلى أن (75.7%) من التباين في الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد المتغير المستقل (الريادة الرقمية).

جدول رقم 11

نتائج معاملات المتغير المستقل (الريادة الرقمية)

المسار Path	Beta	T Value	P-Value
الريادة الرقمية في الميزة التنافسية	0.393	5.950	0.000
المهارات الرقمية	0.907	68.131	0.000

0.000	26.437	0.787	القيادة الرقمية
0.000	69.514	0.922	ثقافة الريادة الرقمية
0.000	55.042	0.882	تمويل التحول الرقمي
0.000	77.475	0.908	المعرفة الرقمية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي PLS

يظهر في الجدول (11) أعلاه أن قيم المعاملات (Cofficient) للمتغير المستقل (الريادة الرقمية) فقد أظهرت أن قيمة (Beta) (للمهارات الرقمية) قد بلغت (0.907) وقيمة (T) تساوي (68.131)، وبمستوى دلالة (0.000)؛ مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي، وأيضاً أظهرت النتائج أن قيمة (Beta) (للقيادة الرقمية) قد بلغت (0.787) وقيمة (T) تساوي (26.437) وبمستوى دلالة (0.000) مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي، وبالإضافة إلى (ثقافة الريادة الرقمية) أظهرت النتائج أن قيمة (Beta) قد بلغت (0.922) وقيمة (T) تساوي (69.514) وبمستوى دلالة (0.000) مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي، وأيضاً أظهرت النتائج أن قيمة (Beta) (للمويل التحول الرقمي) فقد بلغت (0.882) وقيمة (T) تساوي (55.042) وبمستوى دلالة (0.000) مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي، وأيضاً أظهرت النتائج أن قيمة (Beta) (للمعرفة الرقمية) تساوي (0.908) وقيمة (T) تساوي (77.475) وبمستوى دلالة (0.000) مما يشير أن هذا البعد معنوي وعليه لا نستطيع قبول الفرضية العديمة الرئيسة الأولى ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للريادة الرقمية بأبعادها (المهارات الرقمية، والقيادة الرقمية، وثقافة الريادة الرقمية، وتمويل التحول الرقمي، والمعرفة الرقمية) في الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، والتكلفة، والابتكار، والمرونة، والتسليم) في شركات الاتصالات الأردنية.

3.2.5.5 اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

H_02 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للريادة الرقمية بأبعادها (المهارات الرقمية، والقيادة الرقمية، وتمويل التحول الرقمي، وثقافة الريادة الرقمية، والمعرفة الرقمية) في الميزة التنافسية بأبعادها بوجود الرشاقة الإستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية.

بالاعتماد على الشكل رقم (3)، تم اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة والتي تبين العلاقة غير المباشرة بين الريادة الرقمية بأبعادها (المهارات الرقمية، والقيادة الرقمية، وثقافة الريادة

الرقمية، وتمويل التحول الرقمي، والمعرفة الرقمية) والميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، والتكلفة، والابتكار، والمرونة، والتسليم) بوجود الرشاقة الإستراتيجية كما هو موضح بالجدول رقم (11).

وحتى يتم التأكد من حساب فرضية الوسيط لابد من تحقق شرطين: الشرط الأول أن تكون العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال الوسيط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بعد إجراء عملية Bootstrapping وهنا تحقق الشرط الأول من الوساطة حيث بلغت قيمة (P- Value) أقل من (0.05) وكذلك كانت قيمة (T- Value) تساوي (6.855). الشرط الثاني: وبعد القيام بتنفيذ عملية BootStrapping لابد من التأكد من قيم (Lower Level and Upper Level Confidence Interval) بحيث لا يقطع الصفر هذه القيم والتي يمكن أخذها بعد قيم التأثير المباشر للمسارات ويتم حساب الأثر غير المباشر وكذلك قيمة (T-Value) من خلال الجدول التالي.

جدول رقم 12

المسار للفرضية الرئيسية الرابعة

المسار	Path(a)	Path (b)	Indirect Effect	SE	T- Value	95% LL	95% UL
	0.728	0.542	0.395	0.075	6.922	0.283	0.506

حيث يمثل (Path a) المسار الأول وهو العلاقة بين الريادة الرقمية بأبعادها & الرشاقة الإستراتيجية وبلغت قيمة (Beta) (0.728) للمسار الأول. ونلاحظ أن قيمة (LL) و (UL) لا يقطعها الصفر وهنا يتحقق الشرط الثاني للوساطة، والوساطة هنا هي وساطة جزئية حيث إن قيمة (Beta) أقل من (0.80) وكذلك وجود دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع وللتأكد من معاملات الأثر المباشر والأثر الكلي المعياري لمسارات أنموذج الدراسة تم قياس الأثر المباشر وغير المباشر لتلك المسارات، كما هو موضح بالجدول رقم (12). بينما يمثل المسار الثاني (path b) العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية بأبعادها حيث بلغت قيمة Beta (0.542).

جدول رقم 13

معاملات الأثر المباشر وغير المباشر والأثر الكلي للفرضية الرئيسية الرابعة

المتغير/المسار	الأثر المباشر المعياري	الأثر المباشر غير المعياري	الأثر الكلي المعياري
الريادة الرقمية _ الميزة التنافسية	0.393	Partially mediate (0.395)	0.788
الريادة الرقمية _ الرشاقة الإستراتيجية	0.728	_____	

		0.542	الرشاقة الإستراتيجية__ الميزة التنافسية
--	--	-------	---

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على التحليل الإحصائي.

يشير جدول رقم (13) أن الأثر المباشر المعياري للريادة الرقمية بأبعادها (المهارات الرقمية، والقيادة الرقمية، وثقافة الريادة الرقمية، وتمويل التحول الرقمي، والمعرفة الرقمية) في الميزة التنافسية قد بلغ (0.393)، بينما بلغ الأثر المباشر المعياري للريادة الرقمية في الرشاقة الإستراتيجية تساوي (0.728)، بينما بلغ الأثر المباشر للرشاقة الإستراتيجية في الميزة التنافسية قد بلغ (0.542).

كما بين الجدول (13) أن الأثر المعياري غير المباشر للرشاقة الإستراتيجية في العلاقة بين الريادة الرقمية بأبعادها (المهارات الرقمية، والقيادة الرقمية، وثقافة الريادة الرقمية، وتمويل التحول الرقمي، والمعرفة الرقمية) في الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، والتكلفة، والابتكار، والمرونة، والتسليم) قد بلغت (0.395) وهو أثر معنوي يؤكد معنوية الدور الوسيط في الرشاقة الإستراتيجية في العلاقة بين الريادة الرقمية بأبعادها (المهارات الرقمية، والقيادة الرقمية، وثقافة الريادة الرقمية، وتمويل التحول الرقمي، والمعرفة الرقمية) بأبعادها (الجودة، والتكلفة، والابتكار، والمرونة، والتسليم)، كما بلغ الأثر الكلي المعياري للريادة الرقمية بأبعادها (المهارات الرقمية، والقيادة الرقمية، وثقافة الريادة الرقمية، وتمويل التحول الرقمي، والمعرفة الرقمية) في الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، والتكلفة، والابتكار، والمرونة، والتسليم) بوجود الرشاقة الإستراتيجية ما قيمته (0.788) وهو أثر معنوي عند مستوى دلالة أعلى من (0.005) لهذا فإن الرشاقة الإستراتيجية تعتبر وسيطا جزئيا (Partial Mediation).

وبالتالي لا نستطيع قبول الفرضية الصفريّة الثانية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للريادة الرقمية بأبعادها (المهارات الرقمية، والقيادة الرقمية، وثقافة الريادة الرقمية، وتمويل التحول الرقمي، والمعرفة الرقمية) في الميزة التنافسية بوجود الرشاقة الإستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية".

2.6 مناقشة النتائج:

3.6 مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

تشير النتائج التي تتعلق بالفرضية الرئيسة الأولى إلى وجود علاقة مباشرة بين المتغير المستقل (الريادة الرقمية) بأبعادها (المهارات الرقمية، والقيادة الرقمية، وثقافة الريادة الرقمية، وتمويل التحول الرقمي، والمعرفة الرقمية) في المتغير التابع (الميزة التنافسية) بأبعادها (الجودة، والتكلفة، والابتكار، والمرونة، والتسليم)، كما تبين وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للريادة الرقمية في الميزة التنافسية حيث بلغت الأثر المباشر المعياري للريادة الرقمية في الميزة التنافسية (0.393) وهذا يؤكد معنوية العلاقة المباشرة بين الريادة الرقمية في الميزة التنافسية، ويعزو الباحثان إلى الاهتمام الكبير بالريادة الرقمية في شركات الاتصالات الأردنية لما لها من أهمية كبيرة في هذا القطاع ، حيث إن الريادة الرقمية يجب العمل بها والاهتمام بها خصوصا في جائحة كورونا، والتي أسهمت في تغيرات تكنولوجية كبيرة في جميع القطاعات وخصوصا في قطاع الاتصالات وهذه النتيجة جاءت تتفق مع دراسة النصور وخليفات (2020) والتي ركزت الدراسة على دراسة الريادة الرقمية في الأداء التنظيمي وكان مجتمع الدراسة في صناعة الأدوية الأردنية، وكان من أهم النتائج بوجود أثر إيجابي كبير في وجود الريادة الرقمية والتي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق الأداء التنظيمي ، وتوصلت الدراسة إلى تطبيق الريادة الرقمية في الأداء التنظيمي ولما لها من أثر كبير في تحقيق الريادة الرقمية ولها أثر إيجابي كبير جدا للتطوير وتحقيق الميزة التنافسية .

ويرى الباحثان بأنه لا بد من اهتمام المنظمات بالشكل الكبير بالريادة الرقمية لما لها من دور كبير الآن في تحقيق الميزة التنافسية، لذلك يجب على المنظمات التفكير الصحيح في الاهتمام بالريادة الرقمية، والتوائم من التغيرات التكنولوجية السريعة التي تحدث عن طريق تبني الريادة الرقمية في جميع إستراتيجيات المنظمة.

وبالنسبة للفرضية الثانية حيث تشير النتائج إلى أن الأثر المعياري المباشر للريادة الرقمية في الميزة التنافسية قد بلغ (0.393)، في حين بلغ الأثر المباشر المعياري للريادة الرقمية في الرقابة الإستراتيجية قد بلغ (0.728)، وأيضا الأثر المعياري المباشر للرقة الإستراتيجية في الميزة التنافسية قد بلغ (0.542)، والأثر غير المباشر للريادة الرقمية في الميزة التنافسية من خلال المتغير الوسيط والممثل بالرقابة الإستراتيجية قد بلغ (0.395)، وهذا يؤكد معنوية الدور الوسيط للرقة الإستراتيجية في العلاقة بين الريادة الرقمية والميزة التنافسية ولهذا تعتبر الرقابة الإستراتيجية وسيطا جزئيا، وهذا يؤكد وجود أثر إيجابي للرقة الإستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية كمتغير وسيط في أثر الريادة الرقمية في الميزة التنافسية، وعليه يمكن

القول بوجود أثر غير مباشر في الريادة الرقمية بأبعادها (المهارات الرقمية، والقيادة الرقمية، وثقافة الريادة الرقمية، وتمويل التحول الرقمي، والمعرفة الرقمية) في الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، والتكلفة، والابتكار، والمرونة، والتسليم) مع وجود الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الأردنية، ويعزو الباحثان أن الرشاقة الإستراتيجية لها دور كبير في تحقيق الريادة الرقمية في الميزة التنافسية حيث إنها تتفق مع دراسة Elali (2021) أكدت هذه الدراسة على الاهتمام الكبير بالرشاقة الإستراتيجية لما لها من أهمية كبيرة خصوصا في ظل التغيرات السوقية السريعة وحتى التغيرات البيئية التي تحدث في الوقت الحالي وأكدت الدراسة أيضا بالاهتمام بالرشاقة الإستراتيجية في ظل جائحة كورونا وذلك من أجل تحقيق التميز والاستدامة في ظل بيئة منافسة، وأيضا تتفق هذه النتائج مع دراسة Arokodare and Falana (2021) حيث أكدت هذه الدراسة إلى أن الرشاقة الإستراتيجية لها دور كبير جدا في الهيكل التنظيمي ويجب على المنظمات أن تكون قادرة على التفكير بشكل إستراتيجي وب عقلية رشاقة في ظل هذه الأزمات والتغيرات السريعة.

4.6 الاستنتاجات:

عند الاستناد إلى نتائج الدراسة يتضح مجموعة من الاستنتاجات منها:

1. يدعم القادة في شركات الاتصالات الأردنية التكنولوجيا الرقمية ويستشرفون المستقبل الرقمي للأداء.
2. يرتبط التمويل المالي للتحول الرقمي برؤية شركات الاتصالات الأردنية وتخصص جزء من موازنتها لتمويل التحول الرقمي.
3. تتوافر لدى الشركات المبحوثة قاعدة معرفة رقمية تسهل تشاركية المعرفة الرقمية بين وحداتها.
4. تقوم الشركات المبحوثة بإجراء تحسينات مستمرة للخدمات التي تقدمها بشكل مبتكر.
5. تستطيع الشركات المبحوثة التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية من أجل رضا العملاء والانتقال من إستراتيجية إلى أخرى بناء على الظروف المستجدة.
6. تسعى الشركات المبحوثة إلى تبسيط إجراءات تسليم خدماتها للعملاء وبالوقت المحدد.
7. تمتلك الشركة القدرة على تحويل التهديدات إلى فرص برشاقة.

التوصيات:

1. ضرورة عقد الشركات المبحوثة برامج تدريبية نوعية لإكساب عاملها المهارات الرقمية.
2. تعزيز مساهمة عمليات التمويل الرقمي في تخفيض التكاليف التشغيلية من خلال البحث عن الفرص الأمثل، وتطوير برامج متخصصة لتقليل التكاليف. ويمكن ذلك من خلال استخدام الطرق الحديثة للسيطرة على التكاليف كإدخال تقنيات وأدوات حديثة في ذلك المجال.
3. ضرورة الاهتمام بوضع مقاييس الجودة للخدمات المقدمة للعملاء بشكل دقيق وواضح من خلال الرجوع إلى المقاييس العالمية والمقارنات المرجعية (Benchmarking).
4. تعزيز تشجيع الشركات المبحوثة ثقافة الابتكار التي تتعلق بتقديم خدمات جديدة للعملاء من خلال الندوات وورش العمل، ومجموعات الممارسات الفضلى.
5. تعزيز التكامل بين كافة وحدات وإدارات الشركات المبحوثة وتعزيز الشراكة مع كافة الأطراف.
6. تعزيز الحساسية الإستراتيجية في الشركات المبحوثة من خلال حرص الشركات المبحوثة على تحليل البيئة بشكل مستمر.

المراجع العربية:

- البدرى، حسين فلاح، وعمران، نمر جاسم (2021). دور مقترح القيمة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تحليلية لأراء عينة من مندوبي المبيعات في شركات ومتاجر بيع الهاتف النقال في بغداد، مجلة الدراسات المستدامة، (3) 445-425.
- السرطان، عطالله فهد (2021). دور الذكاء التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الريادية: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الأردنية، المجلة العربية للإدارة، 41 (2)، 337-353.
- الضابط، محمود محمد حسن. (2022) دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية، المجلة العربية للإدارة، 42 (2)، 32-17.
- النسور، بلال هاشم وخليفات، إبراهيم هاشم (2020). أثر الريادة الرقمية في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري شركات صناعة الأدوية الأردنية ضمن منظور نظرية الشبكة الاجتماعية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 16، 284-259.
- التجار، فريد راغب (2014). دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحول المنظمات الرقمية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة بعنوان "الإبداع والتجديد... دور المدير العربي في الإبداع والتميز"، خلال الفترة من 27-29 نوفمبر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بجامعة الدول العربية، شرم الشيخ.

غراية، زهير (2020). تأثير التمويل الرقمي على الإدماج المالي والاستقرار المالي، *مجلة الحقيقة*، جامعة أحمد دراية أدرار، 19 (1)، 73-97.

محسن، عبد الكريم، والنجار، صباح (2012). *إدارة الإنتاج والعمليات*، الذاكرة للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

- AL Nsour,Jasser (2021). Investing the Impact of Organizational Agility on the Competitive Advantage, *Journal of Governance and Regulation*, 10(1),153-157.
- Barood G. James (2010). *Entrepreneurship and Innovation Global Insights from 24 leaders*.
- Battour, M., Barahma, M., & Al-Awlaqi, M. (2021). The Relationship between HRM Strategies and Sustainable Competitive Advantage: Testing the Mediating Role of Strategic Agility. *Sustainability*, 13(9), 5315.
- Cohen, J. (1998) *Statistical Power Analysis for the Behavioural Sciences*. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale
- De Araujo, L. M., Priadana, S., Paramarta, V., & Sunarsi, D. (2021). Digital leadership in business organizations. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 2(1)45-56.
- De Waal, B., Van Outvorst, F., & Ravesteyn, P. (2016). Digital leadership: The objective - subjective dichotomy of technology revisited, (November), 52–61.
- Deszczynski,B (2021). Firm Competitive Advantage Through Relationship Management: A Theory for Successful Sustainable Growth.
- Didellon,L& Valette- Florence, P. (1996). L"utilisation des indices d"ajustement dans les modeles d"equations structurelles:presentation et recommandations d"usage. *Actes des*, 13,111-126.
- Diab, S, M. (2014). Using the Competitive Dimensions to Achieve Competitive Advantage: A Study on Jordanian Private Hospitals. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 4(9), 138
- Doz, Y. & Kosonen, Mikko. (2008). The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience, *California Management Review*.3(50) 95-118.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2014). *Governments for the future: Building the strategic and agile state*. Sitra Studies.

- Elia, G., Margherita, A., & Passiante, G. (2020). Digital entrepreneurship ecosystem: How digital technologies and collective intelligence are reshaping the entrepreneurial process. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119791.
- Erande, Ameya S. and Verma, Alok K., "Measuring Agility of Organizations - A Comprehensive Agility Measurement Tool (CAMT)" (2008). *Engineering Technology Faculty Publications*. 58.
- Falk, R.F. and Miller, N.B. (1992). *A Primer for Soft Modeling* University of Akron Press, Akron.
- Gujarati D. N. & Porter, D. C. (2009) *Basic Economics*, (5th ed.). Boston: McGraw-Hill Irwin, 2009.
- Hair, Joseph F., Black C. William & Babin J. Barry & Anderson E. Rolph (2019). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.).
- Heizer, Jay, Render, Barry & Munson, Chuck (2017). *Operations Management Sustainability and Supply Chain Management* 12th ed.
- Hitka, M., Vetráková, M. & Danihelová, Z., Danihelova Z. (2015). Corporate culture as a tool for competitiveness improvement. *Procedia Economics and Finance*, 34.
- Heizer, Jay & Render, Barry (2011). *Principles of Operation Management* (10th ed.).
- Kokolek, N., Jakovic, B., & Curlin, T. (2019). Digital Knowledge and Skills—Key Factors for Digital Transformation. *Annals of DAAAM & Proceedings, 30th International Symposium of Intelligent Manufacturing and Automation*.
- Kotler, P. (1999). *Marketing management: the millennium edition* (199). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Kotter, John P., (2014) "accelerate Building Strategic Agility for a Faster-Moving World", Harvard Business.
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Marketing Management*. (13th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. & Keller, K (2006). *Marketing Management*. (12th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Kraus, N., & Marchenko, O. (2021). Innovative-digital entrepreneurship as key link of Industry X. 0 formation in the conditions of virtual reality. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7(1), 47-56.
- Kraus, Sascha Norat, Roig-Tierno & Bouncken: Rivarda B. (2019). Digital innovation and venturing an introduction into the digitalization of entrepreneurship. *Review of Managerial Science*, 13(3).
- Lee, Y. Y. & Falahat, M. (2019). The impact of digitalization and resources on gaining competitive advantage in international markets: Mediating role of marketing, innovation and learning capabilities. *Technology Innovation Management Review*, 9(11).
- Lynso, Soren (2014). *Agile Strategy Management*. (1st Ed)
- Mavengere, Nichlos (2013). *Information System Role in Strategic Agility*.
- Mootee, I. (2013). *Design thinking for strategic innovation: What they can't teach you at business or design school*. John Wiley & Sons

- Mihardjo, L, Sasmoko, S, Alamsyah, F., & Elidjen, E. (2019). The Influence of Digital Leadership on Innovation Management Based on Dynamic Capability: Market Orientation as a Moderator. *Management Science Letters*, 9(7), 1059-1070 <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.018>
- Nikolova- Alexiev, V., & Angelova, M. (2019). Digital Entrepreneurship Doing Business for smart and Sustainable Bio-Based Economy, In IOP conference Series, Materials Science and Engineering, 618(1).
- Oberer, B., & Erkollar, A. (2018). Leadership 4. 0: Digital Leaders in the Age. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(4), 404-412.
- Oecd, (2014). Chiles Supreme Audit Institution Enhancing Strategic Agility and Puplic Trust.
- Permana, A., Aima, M., Ariyanto, E., Nurmahdi, A., Sutawidjaya, A., & Endri, E. (2021). The effect of compensation and career development on lecturer job satisfaction. *Accounting*, 7(6), 1287-1292.
- Piccinini, E., Gregory, R. W., & Kolbe, L. M. (2015). Changes in the producer-consumer relationship - towards digital transformation. *Changes*, 3(4), 1634-1648. <https://aisel.aisnet.org/wi2015/109>
- Porter, ME (1980). *Competitive Advantage: Techinques for Analyzing Industries and Competitores*, Frr Press NewYork.
- Porter, M, E, & Kramer, M, R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard business review*, 80(12) 56-68.
- P.Periasamy (2010). *Financl Cost and Managmet Accouting*, Himalaya ,Publishing House.
- Robbins, S.P & Coulter, M (2003). *Management*. (7th ed.).
- Rudito, P., & Sinaga, M. F. (2017). *Digital Mastery, Building Digital Leadership to Win the Era of Disruption*. Gramedia Pustaka Utama.
- Schroeder G. Rogder, Gold Stein, Susan Meyer (2011). *Operation Managmet* (4th ed.).
- Sekran B. Bougie R. (2016). *Reasearch Methods for Busniess A SkillBuilding Approach* (7th ed.): WILLY.
- Seyadi, A. E., & Elali, W. (2021). The Impact of strategic Agility on the SMEs competitive capabilities in the Kingdom of Bahrain. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 31-53.
- Singh A. & Hess T. (2020). *How Chief Digital Officers promote the digital transformation of their companies* (5th ed.).
- Schroeder G. Rogder, Gold Stein, Susan Meyer (2011). *Operation Managmet* (4th ed.).
- Sotanlifar Marisiz & Gocke Lutz & Huhes, Mathew (2021). *Digital Entrepreuenship. Impact on Business and Society*, Springer.
- Slack, N., Chambers, S., Johnston, R., & Chambers S. (2010). *Operations management*. Pearson education.
- Turuk, Mladen (2018). *The Importance of Digital Entrepreneurship in Economic Development*, (7th ed.).
- Trott, Paul (2017). *Innovation Management and New Product Development* (6th ed.).

- Wheelen, Thomas L., Hunger, J. & David. (2012). Strategic management and business policy: toward global sustainability (13th ed).
- Wheelen, T. L., Hunger, J. (2012). Strategic Management and Business Policy, publishing as prentice Hall.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). Strategic Management and Business Policy. Boston, MA: PEARSON.