



## Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



### Digital Transformation Strategy and Its role in Building Competitive Superiority Advantages: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees of the Northern Technical University

Zaidoun Farid Ahmed\*, Hatem Ali Abdullah

College of Administration and Economics/Tikrit University

#### Keywords:

Digital transformation strategy, competitive superiority, Northern Technical University.

#### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received 20 Apr. 2024

Accepted 08 Aug. 2024

Available online 30 Sep. 2024

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



\*Corresponding author:

Zaidoun Farid Ahmed

College of Administration and Economics/  
Tikrit University



**Abstract:** The aim of the study is to identify the impact of the digital transformation strategy with its dimensions (administrative capabilities and operational capabilities) in achieving the advantages of competitive superiority, which are represented by (the sensing advantage, the systems advantage, the simulation advantage, the human resources advantage, and the social advantage). The researchers used the descriptive analytical approach. By collecting data and analyzing it using a questionnaire that was distributed to teachers at the Northern Technical University, and thus the size of the population included (1100) instructors staff at the university, while the sample size was (285) to whom questionnaires were distributed. And (275) questionnaires were retrieved, while it was (5) damaged questionnaires that are not suitable for analysis, thus leaving (270) final questionnaires valid for analysis.

The study found that the digital transformation strategy, through its operational and administrative capabilities, affects building the advantages of competitive superiority, as the percentage of influence reached (32%), It was revealed from questioning the sample that the operational capabilities at the Northern Technical University are more influential in building the advantages of competitive superiority than the administrative capabilities, as This effect amounted to (48%), which indicates the necessity of restructuring and organizing resources within the Northern Technical University, as well as its ability to sense technological trends. Accordingly, the study recommended that the senior management at the Northern Technical University must develop and improve the organization and restructuring of its resources, to allow It achieves success in adopting a digital mobility strategy, which in turn affects building competitive superiority advantages.

## استراتيجية التحول الرقمي ودورها في بناء مزايا التفوق التنافسي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الجامعة التقنية الشمالية

حاتم علي عبدالله

زيدون فريد احمد

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة تكريت

### المستخلص

يتمثل هدف البحث في التعرف على تأثير استراتيجية التحول الرقمي بأبعادها (القدرات الإدارية، القدرات التشغيلية) في تحقيق مزايا التفوق التنافسي والتي تتمثل بـ (ميزة الاستشعار، ميزة النظم، ميزة المحاكاة، ميزة الموارد البشرية، الميزة الاجتماعية)، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات وتحليلها بواسطة الاستبانة التي تم توزيعها على التدريسيين في الجامعة التقنية الشمالية، وبذلك شمل حجم المجتمع على (1100) تدريسي لدى الجامعة، فيما كان حجم العينة يتمثل (285). كما إن نتائج البحث يمكن تعميمها على المستوى الوطني والسبب في ذلك ان الجامعات العراقية متقاربة من الناحية التكنولوجية، فضلاً عن الإجراءات والثقافة الموحدة، أما على المستوى الاقليمي فيمكن تعميم النتائج ايضاً على الدول المجاورة للعراق مثل (إيران، تركيا، فضلاً عن الخليج العربي كون لها نفس الثقافة واللغة)، فضلاً عن أنها تعطي تصورات لدى الجامعات العراقية في كيفية تبني استراتيجية التحول الرقمي ومزايا التفوق التنافسي.

توصل البحث إلى أن استراتيجية التحول الرقمي ومن خلال قدراتها التشغيلية والإدارية تؤثر في بناء مزايا التفوق التنافسي، إذ بلغ نسبة التأثير 32%، وتبين من استجواب العينة أن القدرات التشغيلية في الجامعة التقنية الشمالية هي الأكثر تأثيراً في بناء مزايا التفوق التنافسي من القدرات الإدارية، إذ بلغ هذا التأثير بنسبة 48% مما يدل على ضرورة إعادة الهيكلة وتنظيم الموارد داخل الجامعة التقنية الشمالية، وبناءً على ذلك أوصى البحث بأنه يجب على الإدارة العليا في الجامعة التقنية الشمالية من تطوير وتحسين تنظيم مواردها وإعادة هيكلتها، ليسمح لها تحقيق النجاح في تبني استراتيجية التحول الرقمي والتي بدورها تؤثر في بناء مزايا التفوق التنافسي.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجية التحول الرقمي، التفوق التنافسي، الجامعة التقنية الشمالية.

### المقدمة

أدت التطورات التكنولوجية والانتقال إلى الموجة التقنية الرابعة إلى شيوع ظاهرة الرقمنة التي حددت من عمل الجامعات وفي الوقت ذاته حددت من كيفية التنافس والبقاء في صدارة المنافسين، وأصبح على الجامعات التحول باستراتيجياتها رقمياً وعدم الاعتماد على الاستراتيجية المتعارف عنها تقليدياً، كما إن الجامعات تواجه العديد من التحديات بسبب التطورات التكنولوجية والتغيرات في البيئة بمختلف متغيراتها، حيث تطمح المنظمات بصورة عامة في تحقيق التفوق وتحسين ادائها، والذي يؤدي بدوره إلى بقاء واستدامة المنظمات، ولذلك أصبحت الجامعات تركز على التفوق التنافسي في الوقت الحاضر أكثر من أي وقت آخر، وذلك بسبب زيادة عدد الجامعات المنافسة الأخرى، فضلاً عن ذلك تواجه الجامعات المعاصرة العديد من التحديات والتغيرات المتسارعة في بيئة الجامعات العالمية، الأمر الذي يدفعها للبحث عن أساليب أكثر فاعلية لتحقيق التفوق من أجل النجاح والبقاء في مجال عملها. وبذلك فإن الجامعات تحتاج إلى وضع استراتيجيات قوية في القطاع التعليمي لتحقيق الهدف الأساسي من بناء مزايا التفوق التنافسي. في المقابل، أدى التقدم التكنولوجي والانتقال إلى

الموجة التقنية الرابعة إلى انتشار ظاهرة الرقمنة، والتي بدورها كان لها تأثير على عمل الجامعات وأدت إلى اختلاف أساليب تحقيق التفوق في المنافسة، ومن ثم يتعين على الجامعات أن تغير استراتيجياتها رقمياً، ولا تعتمد بعد الآن على الاستراتيجية التقليدية المقبولة عموماً. أخيراً، ستكون هذه الورقة على النحو الآتي، يعرض المبحث الأول الإطار المنهجي للبحث، فيما يعرض المبحث الثاني مراجعة الأدبيات ذات الصلة باستراتيجية التحول الرقمي ومزايا التفوق التنافسي والعلاقة بينهما، ويتمثل المبحث الثالث بالتحليل العملي للبحث، ويناقش المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

### المبحث الأول: الإطار المنهجي

يتضمن الإطار المنهجي على تحديد مشكلة البحث فضلاً عن أهميته وأهدافه ونموذجه والفرصيات المشتقة وحدود البحث والتعريفات الخاصة بمتغيرات وأبعاد البحث، فضلاً عن وصف ميدان البحث ومجتمعه وعينته.

**أولاً. مشكلة البحث:** تواجه الجامعات تحديات متعددة بسبب التغيرات المتزايدة والمنافسة الحادة في البيئة الخارجية بمختلف متغيراتها، حيث تطمح المنظمات بصورة عامة في تحسين أدائها وتحقيق التفوق على الآخرين والذي يؤدي إلى البقاء والاستمرارية للمنظمات، ولهذا أصبحت الجامعات تركز على مزايا التفوق التنافسي أكثر من أي وقت مضى بسبب زيادة عدد الجامعات الأخرى المنافسة والتطورات التكنولوجية والتغيرات في البيئة.

ومن ثم يتحدد السؤال الرئيس للبحث بشكله الأولي (ما مدى اسهام استراتيجية التحول الرقمي في بناء مزايا التفوق التنافسي).

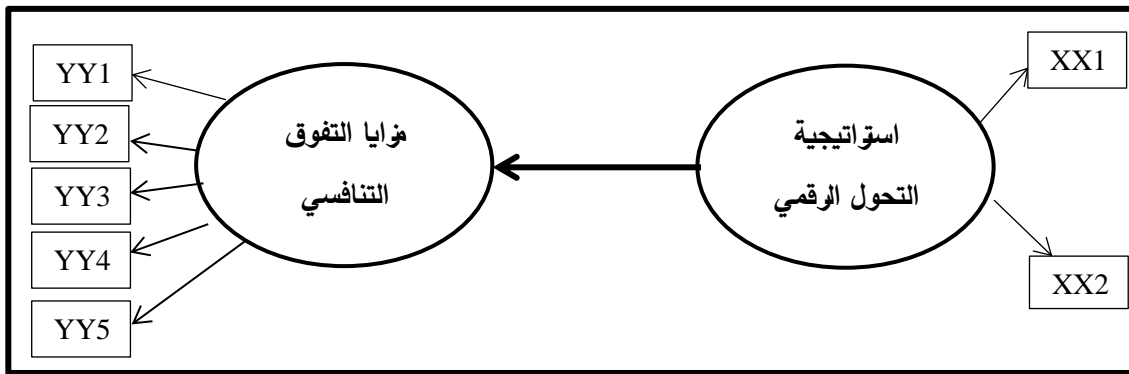
واستناداً إلى هذا السؤال يمكن اشتقاق الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مدى تتوافر استراتيجية التحول الرقمي في الجامعة التقنية الشمالية؟
2. ما مدى تتوافر مزايا التفوق التنافسي في الجامعة التقنية الشمالية؟
3. ما مدى علاقة استراتيجية التحول الرقمي في بناء مزايا التفوق التنافسي في الجامعة التقنية الشمالية؟
4. ما هو دور استراتيجية التحول الرقمي في بناء مزايا التفوق التنافسي في الجامعة التقنية الشمالية؟

#### ثانياً. أهمية البحث:

1. لا يوجد بحث اهتم بالعلاقة بين متغيرات (استراتيجية التحول الرقمي ومزايا التفوق التنافسي).
  2. لا توجد بحوث سابقة تناولت مزايا التفوق التنافسي، ومن ثم تعد دراستنا فريدة من نوعها.
  3. تعريف الجامعة بأهمية استراتيجية التحول الرقمي وكيفية اعتمادها وتطبيقها بشكل صحيح وبما يحقق مزايا التفوق التنافسي.
  4. إن البحث الحالية تعمل على توجيه الجامعة المبحوثة بتحقيق النجاح والضمان بعدم التراجع والتدهور التنظيمي من خلال البحث عن مجموعة من مزايا التفوق التنافسي.
  5. سد الفجوة العلمية بين البحث الحالي والبحوث السابقة، كون البحوث السابقة تناولت استراتيجية التحول الرقمي من جهات متعددة، لكنها لم تدرس من حيث القدرات الإدارية والتشغيلية.
- ثالثاً. أهداف البحث:** يتمثل الهدف الرئيس للبحث هو تبني استراتيجية التحول الرقمي والذي بدوره يؤدي إلى بناء مجموعة مزايا التفوق التنافسي، فضلاً على ذلك تهدف البحث الى تعزيز العلاقة بين المتغيرات، ومن جانب آخر تعد أهداف البحث امتداد لتساؤلاتها، ويمكن بيان أهم أهداف البحث الحالية في الآتي:

1. بيان توافر نموذج استراتيجية التحول الرقمي في الجامعة التقنية الشمالية.
  2. بيان توافر نموذج مزايا التفوق التنافسي في الجامعة التقنية الشمالية.
  3. بيان مدى العلاقة بين استراتيجية التحول الرقمي ومزايا التفوق التنافسي.
  4. التعرف على مساهمة استراتيجية التحول الرقمي في مزايا التفوق التنافسي.
- رابعاً. **المخطط الفرضي للبحث واشتقاق الفرضيات**: يعتبر المخطط الفرضي بمثابة خارطة طريق يمكن من خلالها اشتقاق الفرضيات وتحديد العلاقات بين متغير استراتيجية التحول الرقمي ومزايا التفوق التنافسي، ولذلك مثل استراتيجية التحول الرقمي المتغير المستقل متضمنه ابعادها (القدرات الادارية، القدرات التشغيلية) اعتماداً على (Ukko at el., 2019), وكانت مزايا التفوق التنافسي تمثل المتغير التابع بأبعادها الخمسة (ميزة الاستشعار، ميزة النظم، الميزة الاجتماعية، ميزة المحاكاة، ميزة الموارد البشرية)، اقتباساً من (عيشوش، 2016)، كما في الشكل الآتي:



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحثان.

وبالاعتماد على المخطط الفرضي أعلاه يمكن اشتقاق الفرضيات الآتية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى (Ha1): يتوافر نموذج استراتيجية التحول الرقمي في الجامعة التقنية الشمالية.
  2. الفرضية الرئيسية الثانية (Ha2): يتوافر نموذج مزايا التفوق التنافسي في الجامعة التقنية الشمالية.
  3. الفرضية الرئيسية الثالثة (Ha3): توجد علاقة ارتباط معنوية بين (استراتيجية التحول الرقمي، مزايا التفوق التنافسي).
  4. الفرضية الرئيسية الرابعة (Ha4): يوجد تأثير معنوي ايجابي لاستراتيجية التحول الرقمي في بناء مزايا التفوق التنافسي.
  5. الفرضية الفرعية الاولى (Ha4-1): تؤثر أبعاد استراتيجية التحول الرقمي في مزايا التفوق التنافسي.
- سابعاً. نطاق وحدود البحث:** يتم تمثيل حدود البحث بأربعة حدود والتي يمكن تمثيلها بالآتي:
1. الحدود المعرفية: تتحدد الحدود المعرفية للبحث في (استراتيجية التحول الرقمي، مزايا التفوق التنافسي).
  2. الحدود المكانية: ترتبط بميدان البحث والمتمثل بالجامعة التقنية الشمالية.
  3. الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية للبحث الحالية بالتدريسيين في الجامعة التقنية الشمالية، والبالغ عددهم (1100) تدريسي.
  4. الحدود الزمنية: امتدت الحدود الزمنية للبحث الحالية من 2023/8/7 إلى 2024/3/20

سابعاً. مجتمع وعينة البحث: تمثل مجتمع البحث بالعاملين في الجامعة التقنية الشمالية، ولكن نظراً لصعوبة اخذ جميع العاملين بسبب أعدادهم الكبيرة مقسمة إلى كوادرات إدارية وتقنية وأكاديمية، فقد تم اعتماد التدريسين في الجامعة التقنية الشمالية كمجتمع لدراستنا الحالية والبالغ عددهم (1100) تدريسي، وبناءً على ذلك فإن حجم العينة سوف يكون (285) مفردة اعتماداً على معادلة ستيفن ثامبسون والتي توضح في الآتي:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ N - 1 \times \left( d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p)}$$

إذ إن:

$N$  = حجم المجتمع.

$Z$  = الدرجة المعيارية (Z- score) عند مستوى معنوية (0.05) ومستوى الثقة (0.95).

$d$  = نسبة الخطأ

$P$  = القيمة الاحتمالية

### المبحث الثاني: الإطار النظري

#### أولاً. استراتيجية التحول الرقمي:

1. المفهوم: قبل توضيح مفهوم استراتيجية التحول الرقمي لابد أن نشير إلى مفهومي (الاستراتيجية)، حيث يشير (Porter, 2011: 1) الاستراتيجية بأنها البحث عن مكانة أو موقع تنافسية في الصناعة. ومن جهة أخرى يؤكد (Zoppelletto et al., 2020: 562) أن التحول الرقمي يعني الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية، ومنها المنصات الرقمية وغيرها التي تعمل على تعزيز التعاون والتنسيق بين جميع أصحاب المصلحة.

وبناءً على ذلك يشير (Albukhitan, 2020: 2) أن استراتيجية التحول الرقمي تشير إلى ادخال التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات استراتيجية الأعمال بما يؤدي إلى تغييرات كبيرة في كيفية تقديم قيمة للزبائن وكيفية عمل المنظمات. فضلاً عن ذلك يرى (Garcia-Perez et al., 2023: 2) بأنها عملية تهدف إلى تحسين نطاق المنظمة من خلال مزيج من المعلومات وتقنيات الاتصال والحوسبة السحابية بما تؤدي إلى تغيير كبير في خصائص المنظمة.

فضلاً عن ذلك يرى (Reis & Melão, 2023: 3) هناك مزايا عدة لاستراتيجية التحول الرقمي منها تحسين موارد المنظمة المادية والرقمية، الحصول على مكانة تنافسية في السوق، خلق قيمة أكبر للزبائن، تخفيض التكاليف. ويشير (Pascucci et al., 2023: 28) أن الاستثمار الرقمي يهدف بشكل أساسي إلى تعزيز مشاركة الزبائن والعلاقات مع الموظفين، سرعة الوصول إلى الأسواق، تعزيز الكفاءة التشغيلية واستغلال البيانات. ويخلص ما ذكر (Aghayari et al., 2022: 2) تم تحديد خمسة دوافع لتبني التحول الرقمي ومنها (التواصل القوي مع الزبائن، خفة حركة الأعمال، الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف، الابتكار في الخدمات، فرص النمو). وبذلك يرى الباحث إن لاستراتيجية التحول الرقمي تعني في استخدام التقنيات الرقمية في الأعمال وبما تؤدي إلى فوائد كبيرة للمنظمة.

2. **تحديات استراتيجية التحول الرقمي:** يذكر (Ubiparipović et al., 2023: 36) أن التحديات التي تواجهها العديد من المنظمات من خلال تحويل استراتيجيتها التقليدية إلى استراتيجية رقمية تتمثل بـ(ندرة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، نقص المهارات التقنية، عدم كفاية العمليات الداخلية، تكاليف التنفيذ والمخاطر العالية، الحواجز الثقافية التي هي العائق الرئيسي للتحول). ومما لا شك فيه يرى (Graf et al., 2023:4224) أن أهم التحديات التي تواجهها المنظمات هو كيفية تغيير هيكلها وإعادة ترتيب مواردها على المستويات التنظيمية المختلفة. ويضيف (Raza et al., 2023: 4) التحديات المتعلقة بنوع التكنولوجيا والأمن السيبراني المتعلق بكيفية أمن البيانات، فضلاً عن الثقافة والتنظيم وممارسات الإدارة، فضلاً عن نقص العمليات التشغيلية وما تشمله من نقص الموارد والمهارات).

ومن جهة أخرى، يمكن مواجهة هذه التحديات من خلال مجموعة من العوامل التي تحقق نجاح تبني استراتيجية التحول الرقمي، وهذا ما يؤكد (Leso et al., 2023: 153) إلى أن هناك ستة عوامل لتحقيق نجاح التحول تتمحور في عوامل ثقافية وتنظيمية وقيادية مختلفة وهي تشمل تعزيز ثقافة الابتكار، رعاية بيئة تجريبية، تنمية الوعي الرقمي وريادة الأعمال، تحديد التوافق الثقافي، التشجيع على البنية الرشيقة، القيادة الداعمة للتحول.

3. **أبعاد استراتيجية التحول الرقمي:** سنعرض في الجدول أدناه الأبعاد المختلفة في كل بحث حول استراتيجية التحول الرقمي، ويتم توضيح ومناقشة الأبعاد التي اعتمدت عليها دراستنا وهي كالاتي: جدول (4): أبعاد استراتيجية التحول الرقمي

| ت  | اسم الباحث                    | الإبعاد  |
|----|-------------------------------|--|
| 1. | (Gurbaxani & Dunkle, 2019: 6) | (رؤية استراتيجية، ثقافة الابتكار، أصول المعرفة والملكية الفكرية، القدرات الرقمية والمواهب، التوافق الاستراتيجي، الأصول التكنولوجية). |
| 2. | (Ukko et al., 2019: 2)        | (القدرات الإدارية، القدرات التشغيلية).   |
| 3. | (Udovita, 2020: 526)          | (السوق، المشاركة، المنظمة، العمليات).  |
| 4. | (Kıyıklık et al., 2022: 3)    | (الزبائن، المنافسة، البيانات، الابتكار، القيمة، التنظيم، النظام البيئي الرقمي، التكنولوجيا، الاستراتيجية).                           |

سيتم قياس استراتيجية التحول الرقمي في دراستنا الحالية عن طريق بعدين شاملين للأبعاد الأكثر اتفاقاً بحسب بحث (Ukko et al., 2019: 2)، فضلاً عن أنها متوافقة مع ميدان البحث كونها تتمتع بالقيادات الإدارية والتشغيلية، ويمكن توضيح أبعاد دراستنا فيما يأتي:

أ. **القدرات الإدارية:** يشير (Andrei et al., 2022: 2) أن القدرات الإدارية قادرة على تحويل العاملين والمعدات والمصانع والمواد والمعرفة إلى عصر جديد قائم على التقنيات الرقمية والمعرفة والابتكارات. ويؤكد (Alolayyan & Alyahya, 2023: 3) أنها القدرة على تطبيق المهارات والمعرفة الإدارية لخلق بيئة تفاعلية لدمج الموارد المختلفة للمنظمة، لتعزيز الاستفادة من مشاركة الموظفين في العمليات التشغيلية المختلفة. وجدير بالذكر يشير (Shin et al., 2023: 4) أن هذه

القدرات يحتاجها المديرين للقيام بتخطيط ووضع الاستراتيجيات وتنفيذ خطط المنظمة والمساعدة في تشكيل الثقافات الرقمية، كونهم يتمتعون بموقع استراتيجي للتأثير عليهم. وخلصه ذلك يشير (2: 2023, Trischler & Li-Ying) أن التحول الرقمي يعد قضية إدارية أكثر مما هو تكنولوجية.

ب. **القدرات التشغيلية:** يرى كل من (3: 2022, Konopik et al.) بأن التحول الرقمي يتطلب تطوير القدرات تشغيلية لدى المنظمات بما في ذلك (إعادة الهيكلة التنظيمية، وتنظيم الموارد الداخلية والخارجية، استشعار احتياجات العملاء واتجاهات التكنولوجيات في البيئة الرقمية). ويشير (12: 2023, Alkhawaldah et al.) إنها تتعلق بالاستخدام الأكثر كفاءة لتقنياتها ومواردها وقدراتها الإنتاجية لتحسين المخرجات بما في ذلك الجودة والمرونة والتسليم. فضلاً عن ذلك يشير (5: 2023, Deng & Noorliza) أن القدرات التشغيلية تشمل القدرة على تنفيذ التغييرات العملية والتكنولوجية التي يتطلبها التحول الرقمي. ويذكر (3: 2020, Mikalef et al.) أن هناك قدرتان تشغيليتان رئيسيتان هما القدرات التسويقية (القدرة اللازمة لتلبية احتياجات العملاء) والقدرة التكنولوجية (القدرة اللازمة لإنتاج المنتجات سواء سلعاً أو خدمات).

#### ثانياً. مزايا التفوق التنافسي:

1. **المفهوم:** ترى (825: 2023, Fatonah) أنه يجب تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ومتفوقة، لا يكفي أن تتمتع المنظمات بميزة تنافسية، لأن الميزة التنافسية لا تستمر إلا لفترة معينة نتيجة تقليدها من قبل المنافسين. فضلاً عن ذلك يشير (4: 2023, Paulus & Hermanto) أن المنظمات تحتاج إلى وضع استراتيجيات قوية من أجل تحدي منافسيها للتفوق والحفاظ على مكانة قوية في السوق مقابل الجهود التي يبذلها المنافسين. ويوضح (عيد، 2023: 4) أن هدف التفوق التنافسي يعتمد في تحقيقه على المزايا التنافسية، والذي يتمثل في كيفية تحويل المزايا التنافسية إلى ميزة تحقق التفوق على المنافسين.

ويعرف (838: 2023, Sasmito et al.) التفوق التنافسي بأنه قدرة المنظمة في التفوق على المنظمات الأخرى في صناعة أو سوق معين من خلال مجموعة من ميزات وموارد المنظمة. ويوضح (290: 2023, Charity & Monica) أنها قدرة المنظمة على احتلال سمعة أو مكانة متفوقة في الصناعة والتفوق على المنافسين من حيث الأداء والهدف الربحي. وهذا ما يلخصه (غرس، 2023: 85) بأن التفوق التنافسي مركز متميز ويصعب تقليده تحققه المنظمة بما يساعد على تقديم قيمة متفوقة ورفيعة المستوى من حيث الجودة والسعر والخدمة، جذب الزبائن.

ومن جهة أخرى، إن تحقيق التفوق التنافسي يصحب العديد من الفوائد والمميزات، وهذا ما أشار إليه (4: 2023, Turki & Sabbar)، (697: 2021, Jamaludin) أن التفوق التنافسي يعمل على تقديم قيمة أكبر للزبون، القدرة على تشغيل العمليات التشغيلية بشكل أفضل من المنافسين، إنتاج سلع وخدمات بجودة عالية وبأسعار تنافسية.

2. **مزايا التفوق التنافسي:** يرى (21: 2020, Gul) من أهم هذه الكفاءات التي يجب امتلاكها هي (القوى العاملة الفائقة، الكفاءات الهندسية المتفوقة، البنية التحتية التكنولوجية، استجابة الهيكل التنظيمي، الأنظمة) التي بدورها تسهل من عملية بناء مزايا التفوق التنافسي. ومن زاوية أخرى يرى (غرس، 2023: 92) إن الكفاءة المتميزة، التفوق في الابتكار، الجودة المتفوقة، استجابة الزبائن، هي مزايا تنافسية أخرى يمكن أن تسهل من تحقيق بعضاً من مزايا التفوق التنافسي. وبناءً على ذلك

تعتمد دراستنا الحالية على مجموعة من مزايا التفوق التنافسي والتي يمكن بيانها وبيان مضامينها في الآتي: (عيشوش، 2016: 10).

أ. **ميزة الاستشعار:** يشير (Hlehel & Shalaka, 2022: 35) (عبدالسلام، 2019: 124) أن هذه الميزة تشير إلى قدرة المنظمة على التحقيق في عناصر النظام البيئي المحيطة بالمنظمة خلال التعرف على التطورات المحيطة لاكتشاف الفرص وفحص الأسواق، بما يساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة.

ب. **ميزة النظم:** هي تشير إلى الشراكات والاتفاقات أو التحالفات التي تقيمها المنظمة مع المنظمات الأخرى، وهذا ما يؤكد (Alnoor, et al., 2023: 184) أن الاتفاقات التعاقدية تعني إقامة روابط رسمية وغير الرسمية مع المنظمات الأخرى، للحصول على الموارد اللازمة للحد من عدم اليقين، وهذا الاعتماد المشترك بين المنظمات سيوفر ميزة تنافسية فريدة. ويشير (Chen et al., 2023: 1) أن التحالفات الاستراتيجية على أنه بتبادل المنفعة بين طرفين أو أكثر من خلال إجراء اتفاق بينهم.

ج. **الميزة الاجتماعية:** يرى (Bintara et al., 2023: 3) (Mariani et al., 2023: 1) إن المسؤولية الاجتماعية تعكس تطور الحركات الاجتماعية المتعلقة بالحقوق المدنية والقضايا البيئية والاقتصادية والتنظيمية والتطوعية والأخلاقية للمسؤولية الاجتماعية.

د. **ميزة المحاكاة:** يشير (Sharapov & Ross, 2023: 312) (Adomako et al., 2023: 2) أنها تقليد نماذج أو سمات أحد المنظمات المنافسة ونسخها من خلال ملاحظتها من قبل المنافس الآخر لتقليل الأخطاء وتكاليف تطوير المنتجات. ولذلك يذكر (Min & Kim, 2023: 1) بأنها استراتيجية التي تحاكي من خلالها المنظمات تحركات المنافسين الاستراتيجية وتقليدهم.

هـ. **ميزة الموارد البشرية:** يشير (Santoso et al., 2022: 516) أن التغييرات التي يشهدها العالم ومنها الثورة الصناعية الخامسة التي أدت إلى تغييرات في المهارات في الموارد البشرية والأنظمة والاحتياجات، وهذا ما يتطلب إنتاج موارد بشرية متفوقة وذات قدرة تنافسية عالية لمواجهة التحديات. كما يرى (Regin et al., 2023: 31) إن إدارة الموارد البشرية تساعد على تحسين الكفاءة وإنتاجية، حيث أنها لا تقدر بثمن بالنسبة للمنظمة.

**ثالثاً. العلاقة الرابطة بين استراتيجية التحول الرقمي ومزايا التفوق التنافسي:** يرى (سليمان، 2022: 151) إن أحد قدرات استراتيجية التحول الرقمي المطلوبة في تحقيق التحول هي القدرات الإدارية التي لها القدرة في التنبؤ بالتغيرات التي تطرأ على البيئة المحيطة للمنظمة من فرص وتحديات والتي هي جزء من مزايا التفوق التنافسي (ميزة الاستشعار). ويذكر (Ramos et al., 2023: 2) إن أحد القدرات التشغيلية التي يجب أن تتمتع بها المنظمات هي المرونة التي تمكن المنظمات من تحديد الفرص والتغيرات والاضطرابات في البيئة الخارجية والاستجابة لها، وبذلك فهي تحقق إحدى مزايا التفوق التنافسي (ميزة الاستشعار).

ومن جهة أخرى أكد (Tiwari, 2022: 166) إن التقنيات الرقمية التي تستخدمها الموارد البشرية لتحسين إنتاجيتهم وكفاءتهم بما تجعلهم موارد بشرية متفوقة عالية الجودة وهي جزء من تحقيق مزايا التفوق التنافسي (ميزة الموارد البشرية). إضافة لذلك يتفق (Andrei et al., 2022: 2) إن القدرات الإدارية للتحول الرقمي تعد ضرورية لتطوير الموارد وتحويلها، على سبيل المثال تحويل العاملين إلى موارد بشرية متميزة ومتفوقة. ومن جهة أخرى أشار (Fast et al., 2023: 1) أن التقنيات الرقمية تخلق ثروة من البيانات، هذه البيانات يمكن استغلالها بما يحقق فوائد اقتصادية طويلة



الأجل لجميع أصحاب المصلحة (الزبائن، الموردین، العاملين، الشركاء، المجتمع... الخ)، وهذا ما يحقق (الميزة الاجتماعية).

ومن زاوية أخرى أشار (Aulia, 2023: 1417) أن أحد عوامل نجاح استراتيجية التحول الرقمي في المنظمات هي تبني الاتفاقيات التعاقدية والشراكات مع المنظمات والجهات الأخرى، بما يسمح لها تقاسم الموارد والتقنيات والمنافع، لتحقيق بذلك إحدى مزايا التفوق التنافسي (ميزة النظم).

### المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

#### أولاً. التحليل العاملي:

1. التحليل العاملي الاستكشافي: يتم في هذا القسم معرفة التباين الكلي والمفسر لمتغير وأبعاد استراتيجية التحول الرقمي ومزايا التفوق التنافسي. استخدمت البحث اختبار كايزر ماير أولكين (KMO) واختبار بارتنليت لتحديد مدى كفاية العينات، قمنا بفحص النموذج المفترض باستخدام برنامج SPSS, AMOS V,24. وبالنظر إلى قيم التحميل الخارجي (الشيوع) في الجدول رقم (7) فإن التحميل الخارجي لكل فقرة وعامل إذا كان أكثر من (0.40) مقبول وما هو أقل من ذلك غير مقبول، فقد تبين أن التباين الكلي للمتغيرين أكبر من (60%)، مما يدل على أن المقياس قادر على جمع البيانات من عينة البحث، حيث يتم تفسير القدرات الإدارية بمعدل (66.245)، في حين تم تفسير القدرات التشغيلية بمعدل (8.540). ولذلك فإن القدرات الإدارية هي مركز الثقل نحو استراتيجية التحول الرقمي. دون إهمال دور القدرات التشغيلية في تنظيم استراتيجية التحول الرقمي. جدول (7): قيم التشعب والتباين الكلي والمفسر لاستراتيجية التحول الرقمي

| الفقرات        | XX1    | XX2   |
|----------------|--------|-------|
| X1             | 0.800  |       |
| X2             | 0.859  |       |
| X3             | 0.847  |       |
| X4             | 0.723  |       |
| X5             | 0.713  |       |
| X6             |        | 0.861 |
| X7             |        | 0.842 |
| X8             |        | 0.819 |
| X9             |        | 0.827 |
| X10            |        | 0.833 |
| التباين المفسر | 66.245 | 8.540 |
| التباين الكلي  | 74.785 |       |

المصدر: اعداد الباحثان اعتمادا على برنامج SPSS Version24.

ويعرض الجدول أدناه قيم التشعب لفقرات وأبعاد مزايا التفوق التنافسي، وكانت جميع قيم التشعب أكبر من 0.40، مما تعني أنها مقبولة، وكانت أكبر قيمة للتباين المفسر هي في البعد الأول (ميزة الاستشعار) بلغت (59.441)، ويوضح ذلك الجدول أدناه:

جدول (8): قيم التشبع والتباين الكلي والمفسر لمزايا التفوق التنافسي

| YY5    | YY4   | YY3   | YY2    | YY1    | الفقرات        |
|--------|-------|-------|--------|--------|----------------|
|        |       |       |        | 0.750  | Y1             |
|        |       |       |        | 0.795  | Y2             |
|        |       |       |        | 0.806  | Y3             |
|        |       |       |        | 0.850  | Y4             |
|        |       |       | 0.681  |        | Y5             |
|        |       |       | 0.722  |        | Y6             |
|        |       |       | 0.852  |        | Y7             |
|        |       |       | 0.780  |        | Y8             |
|        |       |       | 0.704  |        | Y9             |
|        |       | 0.682 |        |        | Y10            |
|        |       | 0.706 |        |        | Y11            |
|        |       | 0.839 |        |        | Y12            |
|        |       | 0.831 |        |        | Y13            |
|        | 0.746 |       |        |        | Y14            |
|        | 0.785 |       |        |        | Y15            |
|        | 0.795 |       |        |        | Y16            |
|        | 0.637 |       |        |        | Y17            |
| 0.775  |       |       |        |        | Y18            |
| 0.767  |       |       |        |        | Y19            |
| 0.803  |       |       |        |        | Y20            |
| 0.835  |       |       |        |        | Y21            |
| 3.162  | 3.399 | 5.734 | 13.126 | 59.441 | التباين المفسر |
| 84.862 |       |       |        |        | التباين الكلي  |

المصدر: اعداد الباحثان اعتمادا على برنامج SPSS Version 24.

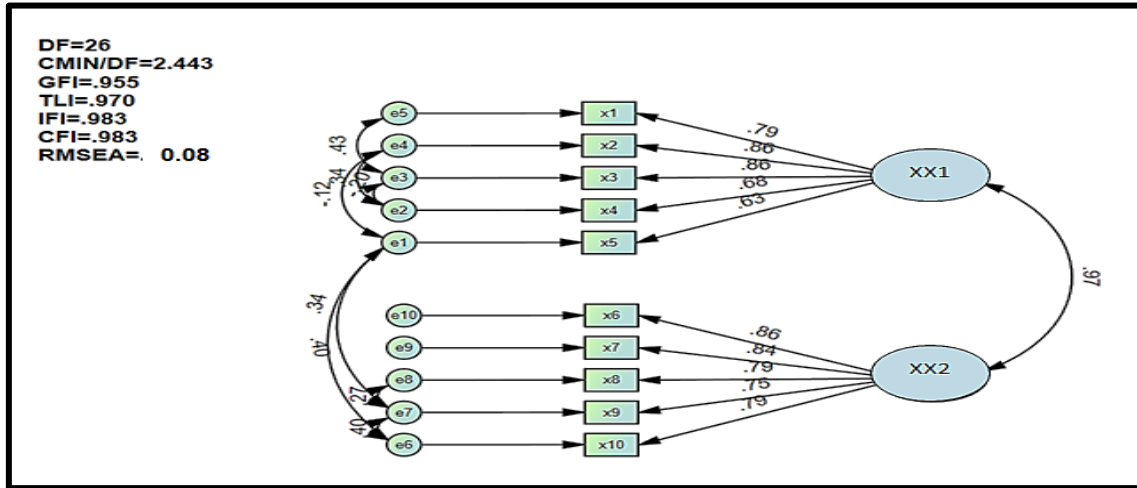
2. التحليل العاملي التوكيدي: للتأكد من النتائج التي تم الحصول عليها سيتم استخدام التحليل العاملي التوكيدي، ووفقاً لما اقترحه Anderson & Gerbing (1988) و (Shin et al., 2023: 12)، فإن التحليل يجب أن يتجاوز مؤشرات جودة الملاءمة، والتي تظهر في الجدول رقم (9):

جدول (9): مؤشرات التحليل العاملي التوكيدي المقبولة

| المؤشر             | القيمة المقبولة |
|--------------------|-----------------|
| x <sup>2</sup>     | >0.05           |
| x <sup>2</sup> /df | <2.50           |
| GFI                | >0.80           |
| RMSEA              | <0.08           |
| CFI                | >0.90           |
| TLI                | >0.90           |

Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J., (2023), Sustainability and organizational performance in South Korea: The effect of digital leadership on digital culture and employees' digital capabilities. Sustainability, 15(3), 2023.

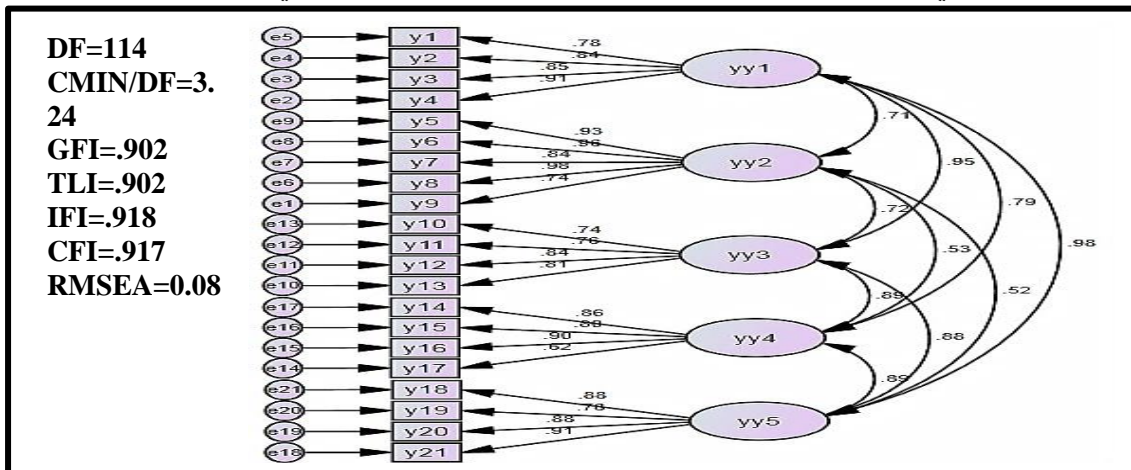
بناءً على ذلك أن كلا النموذجين جاءت قيم  $GFI$ ،  $CFI$ ،  $TLI$ ،  $IFI$  أكبر من 0.90 ومن ثم مقبولة، بالنسبة لنموذج استراتيجية التحول الرقمي فإن قيمة  $CMIN/DF$  التي تعبر عن نسبة مربع كاي إلى درجة الحرية تساوي (2.443)، وهي مقبولة لأنها أقل من 5، مما يعني أن النموذج يطابق البيانات بشكل دقيق، في حين أن قيمة  $RMSEA=0.08$ ، مما يعني تطابق مقبول لهذا المؤشر. وخالصة القول إن هذه المؤشرات تؤكد جودة النموذج وتؤكد أن البيانات المستخرجة من العينة مطابقة لنموذج القياس الذي يمثله استراتيجية التحول الرقمي، وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:



شكل (1): التحليل العائلي التوكيدي لاستراتيجية التحول الرقمي

المصدر: اعداد الباحثان اعتمادا على برنامج SPSS AMOS Version24. وبالتالي يتم قبول الفرضية (Ha1): يتوافر نموذج استراتيجية التحول الرقمي في الجامعة التقنية الشمالية.

أما بالنسبة لنموذج مزايا التفوق التنافسي فإن قيمة  $CMIN/DF$  تساوي (3.235)، وهي مقبولة لأنها أقل من 5، مما يعني أن النموذج يطابق البيانات، في حين أن قيمة  $RMSEA$  تساوي (0.08)، مما يعني تطابق مقبول لهذا المؤشر، وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:



شكل (2): التحليل العائلي التوكيدي لمزايا التفوق التنافسي

المصدر: اعداد الباحثان اعتمادا على برنامج SPSS AMOS Version24.

ومن ثم يتم قبول الفرضية (Ha2): يتوافر نموذج مزايا التفوق التنافسي في الجامعة التقنية الشمالية. ثانياً. اختبار الفرضيات: في هذا المحور يتم اختبار فرضية الارتباط والتأثير بين متغير استراتيجيات التحول الرقمي ومزايا التفوق التنافسي على النحو الآتي:

1. اختبار الارتباط: لاختبار فرضيات الارتباط، نعتمد على معامل ارتباط بيرسون، والذي يعد أحد أهم أنواع الارتباطات وذلك لقياس علاقة الارتباط، ولتوضيح مستويات الارتباط ودرجات الارتباط في الجدول الآتي:

جدول (7): مستويات ودرجات الارتباط

| ت | مستوى الارتباط                        | درجة الارتباط   |
|---|---------------------------------------|-----------------|
| 1 | عدم وجود علاقة ارتباط                 | 0               |
| 2 | علاقة ارتباط ضعيفة عكسية أو طردية     | + - (0 - 30%)   |
| 3 | علاقة ارتباط قوية عكسية أو طردية      | + - (31% - 70%) |
| 4 | علاقة ارتباط قوية جداً عكسية أو طردية | + - (71% - 99%) |
| 5 | علاقة ارتباط تام عكسية أو طردية       | + - 1           |

المصدر: إعداد الباحثان.

بناءً على مستويات الارتباط الواردة أعلاه فقد بلغت نسبة الارتباط بين استراتيجية التحول الرقمي ومزايا التفوق التنافسي (86%).

ومن ثم نقبل الفرضية الثالثة (Ha3): توجد علاقة ارتباط معنوية بين (استراتيجية التحول الرقمي، مزايا التفوق التنافسي).

## 2. اختبار فرضية التأثير

لاختبار فرضية التأثير التي تنص: يوجد تأثير معنوي ايجابي مباشر لاستراتيجية التحول الرقمي في بناء مزايا التفوق التنافسي، سنستخدم تحليل الانحدار البسيط والمتعدد للمتغيرات لمعرفة أي الأبعاد هو الذي يضيف تأثيراً أكبر، ويعرض الجدول رقم (7) نتائج اختبار التأثير بين متغير استراتيجية التحول الرقمي ومتغير مزايا التفوق التنافسي.

الجدول رقم (8): نتائج تأثير استراتيجية التحول الرقمي في بناء مزايا التفوق التنافسي

| معاملات الأندار<br>Coefficients |       | تحليل التباين<br>ANOVA |          | Model Summary |         |                   |                |      |
|---------------------------------|-------|------------------------|----------|---------------|---------|-------------------|----------------|------|
| Sig                             | T     | $\beta$                |          | Sig           | F       | Adjusted R Square | R <sup>2</sup> | R    |
| 0.000                           | 7.132 | 0.713                  | Constant | 0.000         | 755.740 | 0.737             | 0.74           | 0.86 |
| 0.000                           | 27.49 | 0.830                  | Xxx      |               |         |                   |                |      |

المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على برنامج SPSS Version24.

نلاحظ من الجدول أعلاه (8) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تفسر نسبة (0.74) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع المتمثل بـ(مزايا التفوق التنافسي) في الجامعة التقنية الشمالية ترجع في الأساس إلى المتغير المستقل المتمثل بـ(استراتيجية التحول الرقمي)، أما بقية التغيرات فهي ترجع إلى عوامل أخرى غير داخلية في النموذج، ومن خلال الاطلاع على الجدول تبين ( $F=755.740$ ) وهذا يدل على أنه صالح للتحليل، ومن خلال ملاحظة معامل الميل ( $\beta$ ) نجد بأن مزايا التفوق التنافسي

موجودة في الجامعة التقنية الشمالية بنسبة (0.713)، إلا أنه إذا توافرت استراتيجية التحول الرقمي بمقدار وحدة واحدة سوف تزداد مزايا التفوق التنافسي بنسبة (0.830)، وما يؤكد بأن هذا التأثير معنوي هي قيمة (T=27.491) والتي تعد أكبر من قيمتها الجدولية (1.984) وهي تعتبر معنوية عند مستوى دلالة (Sig=0.000)، ويلاحظ أن هذه النتائج تتفق مع (Marks et al., 2022: 505)، (Nurmatovich, 2023: 256)، في اشارتهم بأن المنظمات التي تتبنى استراتيجية التحول الرقمي وتنفيذها تؤدي إلى إنشاء قيمة تفاضلية للمنظمة والتي يمكن من خلالها بناء مكانة تنافسية متفوقة. ومن ثم نقبل الفرضية الرابعة **Ha4**: يوجد تأثير معنوي ايجابي مباشر لاستراتيجية التحول الرقمي في بناء مزايا التفوق التنافسي. وبذلك تصبح معادلة الانحدار بالآتي:

$$YYY = 0.713 + 0.830 XXX \dots\dots\dots 1$$

كما لجأ الباحث لتحليل الانحدار المتعدد لأبعاد استراتيجية التحول الرقمي في قيادة المعرفة من أجل معرفة أي بعد من البعدين اضافة تأثيراً أكبر والتي يمكن توضيحها في الجدول الآتي:  
جدول (9): نتائج تأثير ابعاد استراتيجية التحول الرقمي في قيادة المعرفة

| معاملات الانحدار<br>Coefficients |       | تحليل التباين<br>ANOVA |          |       | Model Summary |                   |                |      |
|----------------------------------|-------|------------------------|----------|-------|---------------|-------------------|----------------|------|
| Sig                              | T     | β                      |          | Sig   | F             | Adjusted R Square | R <sup>2</sup> | R    |
| 0.000                            | 7.232 | 0.736                  | Constant |       |               |                   |                |      |
| 0.000                            | 8.526 | 0.479                  | XX2      | 0.000 | 379.114       | 0.738             | 0.74           | 0.86 |
| 0.000                            | 5.823 | 0.347                  | XX1      |       |               |                   |                |      |

المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على برنامج SPSS Version 24.

نلاحظ من خلال اطلاعنا على الجدول أعلاه أن أبعاد استراتيجية التحول الرقمي تؤثر جميعها في قيادة المعرفة، ويظهر معامل التحديد المعدل ( $R^2_{Ad} = 0.737$ ) وهي تعني بأن الأبعاد تفسر بنسبة (0.737) من التغيرات الحاصلة في قيادة المعرفة ترجع في الأصل إلى استراتيجية التحول الرقمي، نلاحظ بأن القدرات التشغيلية هي الأكثر تأثيراً في الجامعة التقنية الشمالية وذلك من خلال ملاحظة قيمة معاملات الانحدار ( $\beta$ ) وذلك بنسبة (0.663)، إذ تعني إذا زادت القدرات التشغيلية بمقدار وحدة واحدة سوف تزداد قيادة المعرفة بنسبة (0.663)، وتفسيراً لذلك نجد أن التحول الرقمي يزداد مساهمته في ممارسات قيادة المعرفة عبر إعادة الهيكلة التنظيمية وما تتمثله من تغير ثقافة المنظمة والعمليات الداخلية والممارسات أمراً ضرورياً لتعزيز تأثيرها في ممارسات قيادة المعرفة (Pereira et al., 2022:3). كما تتفق مع ما أشار إليه (Swanson et al., 2020:90) أن قدرات المديرين هي بمثابة أصول اجتماعية تدعم قيادة المعرفة، إذ يمكنهم تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة داخل المنظمة، فضلاً عن ذلك أن القادة الموجهين نحو التقنيات الرقمية يمكنها أن تسهل من مشاركة المعرفة بين العاملين. وبذلك تصبح معادلة الانحدار كالاتي:

$$Z = 0.530 + 0.663 XX2 + 0.195 XX1 \dots\dots\dots 2$$

ومن ثم نقبل الفرضية الفرعية (Ha4-1) التي تنص: تؤثر أبعاد استراتيجية التحول الرقمي في مزايا التفوق التنافسي.

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً. الاستنتاجات:

1. تبين من خلال نتائج اختبار التأثير أن القدرات التشغيلية هي الأكثر تأثيراً من القدرات الإدارية، الأمر الذي يدل على ضرورة إعادة الهيكلة وترتيب الموارد الداخلية والخارجية لتحقيق التحول الرقمي في الجامعة التقنية الشمالية.
2. تبين من خلال التحليل العملي الاستكشافي أن العاملين في الجامعة التقنية الشمالية يعون أهمية (القدرات الإدارية والتشغيلية) التي تفسر استراتيجية التحول الرقمي بشكل مناسب.
3. تبين من خلال التحليل العملي الاستكشافي أن العاملين في الجامعة التقنية الشمالية يعون أهمية ميزة الاستشعار والتي تفسر بنسبة كبيرة مزايا التفوق التنافسي.
4. ثانياً: التوصيات

5. الاستثمار في تبني استراتيجية التحول الرقمي، لما لذلك تأثير في بناء مزايا التفوق التنافسي.
6. آلية العمل: من خلال مزج استراتيجية اعمالها مع امتلاك التقنيات الرقمية، وتعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، فضلاً عن تعزيز المهارات التقنية.
7. التأكيد على امتلاك المديرين المهارات والمعرفة الادارية التي تشجع العاملين على تغير ثقافتهم نحو المشاركة معاً.

آلية العمل: من خلال إقامة دورات تدريبية خارجية أو داخلية تزيد من تثقيفهم في كيفية دعم وتشجيع العاملين على المشاركة فيما بينهم.

1. التركيز على استدامة البيئة والعمليات الخاصة بالجامعة التقنية الشمالية، العمل على تشجيع العاملين

على التعاون فيما بينهم لإنجاز المهام

آلية العمل: من خلال تدريب وتطوير مواردها البشرية، فضلاً عن استدامة هياكلها ومواردها المستخدمة، ودعم العمل الجماعي، وتشكيل ثقافة تعاونية من خلال التوضيح لهم بفوائد العمل الجماعي والتعاون الذي يحصل فيما بينهم، وذلك من خلال ادخالهم في ندوات تثقيفية.

المصادر

### أولاً. المصادر العربية:

1. عيشوش، رياض (2016)، "دور ادارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية\_ بحث على عينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية بولاية برج بوعريريج) ، اطروحة دكتوراه ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بكسرة، الجزائر.
2. غرس، مليكة عبد (2023)، دور رأس المال الفكري كمتغير وسيط بين إدارة المعرفة والتفوق التنافسي بحث حالة لعينة من البنوك العاملة بولاية عنابة، اطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر.
3. عبد السلام، غادة محمد، (2019)، تطوير القدرات الديناميكية للجامعات المصرية-تصوّر مقترح، الإدارة التربوية، 21 (21)، 119-242.
4. سليمان، محمد أحمد إبراهيم، (2023)، "مقومات بناء القدرة الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر"، مجلة كلية التربية، بنها، 34(133)، 581-610.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Ukko, J., Nasiri, M., Saunila, M., & Rantala, T. (2019). Sustainability strategy as a moderator in the relationship between digital business strategy and financial performance. *Journal of Cleaner Production*, 236, 117626.
2. Porter, M. E. (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*, First Free Press Edition, Simon and Schuster Inc, USA.
3. Zoppelletto, A., Bullini Orlandi, L., & Rossignoli, C. (2020). Adopting a digital transformation strategy to enhance business network commons regeneration: an explorative case study. *The TQM Journal*, 32(4), 561-585.
4. Albukhitan, S. (2020). Developing digital transformation strategy for manufacturing. *Procedia computer science*, 170, 664-671.
5. Garcia-Perez, A., Cegarra-Navarro, J. G., Sallos, M. P., Martinez-Caro, E., & Chinnaswamy, A. (2023). Resilience in healthcare systems: Cyber security and digital transformation. *Technovation*, 121, 102583.
6. Reis, J., & Melão, N. (2023). Digital transformation: A meta-review and guidelines for future research. *Heliyon*, 9(1).
7. Pascucci, F., Savelli, E., & Gistri, G. (2023). How digital technologies reshape marketing: evidence from a qualitative investigation. *Italian Journal of Marketing*, 2023(1), 27-58.
8. Aghayari, J., Valmohammadi, C., & Alborzi, M. (2022). Explaining the Effective Factors on Digital Transformation Strategies in the Telecom Industry of Iran Using the Delphi Method. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2022.
9. Ubiparipović, B., Matković, P., & Pavličević, V. (2023). Key activities of digital business transformation process. *Strategic Management-International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, 28(1).
10. Graf, A., Müller, L., Waltermann, H., Zimmer, F., & Hess, T. (2023). Exploring digital transformation's impact on organizational identity with an archetype framework.
11. Raza, Z., Woxenius, J., Vural, C. A., & Lind, M. (2023). Digital transformation of maritime logistics: Exploring trends in the liner shipping segment. *Computers in Industry*, 145, 103811.
12. Leso, B. H., Cortimiglia, M. N., & Ghezzi, A. (2023). The contribution of organizational culture, structure, and leadership factors in the digital transformation of SMEs: a mixed-methods approach. *Cognition, Technology & Work*, 25(1), 151-179.
13. Gurbaxani, V., & Dunkle, D. (2019). Gearing up for successful digital transformation. *MIS Q. Executive*, 18(3), 6.
14. Udovita, P. V. M. V. D. (2020). Conceptual review on dimensions of digital transformation in modern era. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 10(2), 520-529.
15. Kıyıklık, A., Kuşakcı, A. O., & Mbowe, B. (2022). A digital transformation maturity model for the airline industry with a self-assessment tool. *Decision Analytics Journal*, 3, 100055.

16. Andrei, M., Thollander, P., & Sannö, A. (2022). Knowledge demands for energy management in manufacturing industry-A systematic literature review. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 159, 112168.
17. Alolayyan, M. N., & Alyahya, M. S. (2023). Operational flexibility impact on hospital performance through the roles of employee engagement and management capability. *BMC Health Services Research*, 23(1), 19.
18. Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and organizational performance in South Korea: The effect of digital leadership on digital culture and employees' digital capabilities. *Sustainability*, 15(3), 2027.
19. Trischler, M. F. G., & Li-Ying, J. (2023). Digital business model innovation: toward construct clarity and future research directions. *Review of Managerial Science*, 17(1), 3-32.
20. Konopik, J., Jahn, C., Schuster, T., Hoßbach, N., & Pflaum, A. (2022). Mastering the digital transformation through organizational capabilities: A conceptual framework. *Digital Business*, 2(2), 100019.
21. Alkhawaldah, R., ALShalabi, F., Alshawabkeh, Z., Alshaar, H., Alzoubi, M., Alshawabkeh, R., & Dweiri, M. (2023). The mediating role of organizational capabilities on the relationship between lean supply chain and operational performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(1), 11-20.
22. Deng, Q., & Noorliza, K. (2023). Integration, resilience, and innovation capability enhance LSPs' operational performance. *Sustainability*, 15(2), 1019.
23. Mikalef, P., Krogstie, J., Pappas, I. O., & Pavlou, P. (2020). Exploring the relationship between big data analytics capability and competitive performance: The mediating roles of dynamic and operational capabilities. *Information & Management*, 57(2), 103169.
24. Fatonah, F. F. (2023). Literature Study On Competitive Advantage In Official Schools Which Is Influenced By Factors: Competitive Strategies, Leadership, And Competence. *Dinasti International Journal of Management Science*, 4(5), 822-832.
25. Paulus, A. L., & Hermanto, Y. B. (2022). The competitive advantage of furniture SMEs in East Java: The role of aggressiveness in entrepreneurship orientation. *Economies*, 10(6), 139.
26. Sasmito, T., Nugroho, M., & Ridwan, M. (2023). The impact of organizational capability, external networking, entrepreneurship, competitive advantage, and corporate social responsibility (CSR) on performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(2), 833-842.
27. Jamaludin, M. (2021). The influence of supply chain management on competitive advantage and company performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(3), 696-704.
28. Turki, M. D., & Sabbar, M. (2023). Studying the role of banking marketing in supporting the competitive advantage of the Iraqi banks. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(4), 13.



29. Gul, M. (2020). Digital business strategies and competitive superiority. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 2(1), 17-31.
30. Hlehel, M. S., & Shalaka, T. K. (2022). Environmental sensing and its role in achieving strategic agility Analytical descriptive research in the Iraqi South Oil Company. *Zien Journal of Social Sciences and Humanities*, 4, 34-44.
31. Alnoor, A., Khaw, K. W., Chew, X., Abbas, S., & Khattak, Z. Z. (2023). The influence of the barriers of hybrid strategy on strategic competitive priorities: evidence from oil companies. *Global journal of flexible systems management*, 24(2), 179-198.
32. Chen, L., Li, T., Jia, F., & Schoenherr, T. (2023). The impact of governmental COVID-19 measures on manufacturers' stock market valuations: The role of labor intensity and operational slack. *Journal of Operations Management*, 69(3), 404-425.
33. Bintara, R., Yadiati, W., Zarkasyi, M. W., & Tanzil, N. D. (2023). Management of Green Competitive Advantage: A Systematic Literature Review and Research Agenda. *Economies*, 11(2), 66.
34. Mariani, M. M., & Borghi, M. (2023). Artificial intelligence in service industries: customers' assessment of service production and resilient service operations. *International Journal of Production Research*, 1-17.
35. Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., & Ahsan, M. (2023). Base of the pyramid orientation, imitation orientation and new product performance in an emerging market. *Technovation*, 119, 102614.
36. Min, S., & Kim, N. (2023). Competitive Imitation Strategy for New Product-Market Success. *Australasian Marketing Journal*, 31(2), 112-123.
37. Santoso, G., Abdulkarim, A., Maftuh, B., Sapriya, S., & Rantina, M. (2023). Forming Students with Superior Character in the 21st Century for the Future of Indonesian Citizenship. *IJEBD (International Journal of Entrepreneurship and Business Development)*, 6(3), 515-525.
38. Regin, R., Rajest, S. S., & Shynu, T. (2023). Human Resource Perspective and Pitfalls at Work. *Central Asian Journal of Innovations on Tourism Management and Finance*, 4(1), 31-49.
39. Tiwari, S. P. (2022). Knowledge Enhancement and Mobile Technology: Improving Effectiveness and Efficiency. *arXiv preprint arXiv:2208.04706*.
40. Fast, V., Schnurr, D., & Wohlfarth, M. (2023). Regulation of data-driven market power in the digital economy: Business value creation and competitive advantages from big data. *Journal of Information Technology*, 38(2), 202-229.
41. Aulia, M. R. (2023). Digital Competencies And Experience In Partnership Program On Smes Performance. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 2(7), 1416-1425.
42. Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411.

43. Marks, A., & Al-Ali, M. (2022). Digital transformation in higher education: A framework for maturity assessment. In COVID-19 challenges to university information technology governance (pp. 61-81). Cham: Springer International Publishing.
44. Nurmatovich, K. K. (2023). DIGITAL ECONOMY IN DEVELOPING COUNTRIES: INCLUDING: MODERNIZATION AND RENEWAL OF DIGITAL INFRASTRUCTURE.
45. Pereira, M. S., Cardoso, A., Sá, J. C., Magalhães, M., & Faria, S. (2022). Digital transformation in organizations and its impact on knowledge management: a quantitative study. In Implementing Automation Initiatives in Companies to Create Better-Connected Experiences (pp. 1-13). IGI Global.
46. Swanson, E., Kim, S., Lee, S. M., Yang, J. J., & Lee, Y. K. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of hospitality and tourism management*, 42, 88-96.