

دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري

أحمد قنديل محمد قنديل

تحت إشراف

أ.د/ عادل محمد زايد

أستاذ بقسم إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة القاهرة

الملخص :

نظرًا لأن التقنيات الرقمية تعيد تشكيل الصناعة بشكل كبير صناعة تلو الأخرى، فإن العديد من الشركات تسعى إلى بذل جهود تغيير واسعة النطاق للاستفادة من فوائد هذه الاتجاهات أو ببساطة لمواكبة المنافسين. ولهذا ظهرت الحاجة إلى الإجابة على المزيد من الأسئلة حول كيفية تحقيق التحول الناجح واكتساب ميزة تنافسية من خلاله. ومن هنا هدفت الدراسة الحالية إلى اختبار وتحليل دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري. بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، قام الباحث باختيار الاستبانة كأداة ملائمة لهذا المنهج، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة قام الباحث بإعداد الاستبيان واختبارها على برنامج Amos والبرنامج الإحصائي SPSS للتحقق من مدى ملائمتها للدراسة الحالية. وقد تبين أمام الباحث اعتمادية وصلاحية أداة القياس. تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في قطاع العقارات المصري، وقد اختار الباحث التطبيق على أكبر ١٠ شركات عقارية في مصر كممثلين للمجتمع الحالي. استخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية، ومن خلال تحليل بيرسون، وتحليل الانحدار عبر برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. تمثلت نتائج الدراسة في أن هناك أثر مباشر لأبعاد التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري. وكان الترتيب كالتالي β_1 الموارد البشرية (379). تؤثر تأثيرًا إيجابيًا على تحقيق الميزة التنافسية. يليه β_2 الثقافة الرقمية (272). تؤثر تأثيرًا إيجابيًا على تحقيق الميزة التنافسية.

يليه بُعد استراتيجيّة التحول الرقمي $\beta 3$ (222). تؤثر تأثيرًا إيجابيًا على تحقيق الميزة التنافسية. أخيرًا بُعد القيادة $\beta 4$ (204). تؤثر تأثيرًا إيجابيًا على تحقيق الميزة التنافسية. أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالتحول الرقمي وتأهيل الكادر البشري لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة. خلق ثقافة رقمية قوية وإيجابية تدعم التحول الرقمي، وصياغة استراتيجية واضحة لعمليات التحول الرقمي داخل الشركات.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الميزة التنافسية، قطاع العقارات المصري.

Abstract:

As digital technologies dramatically reshape industry after industry, many companies are pursuing large-scale change efforts to capture the benefits of these trends or simply to keep up with competitors, so there has been a need to answer more questions on how to achieve successful digital transformation and gain a competitive advantage through it. Hence, the current study aimed to test and analyze the role of digital transformation in achieving competitive advantage in the Egyptian real estate sector. Relying on the descriptive analytical approach, the researcher chose the questionnaire as an appropriate tool for this approach, and through reviewing previous studies, the researcher prepared the questionnaire and tested it on the Amos program and the statistical program SPSS to verify its suitability for the current study. The researcher demonstrated the reliability and validity of the measurement tool. The study population consisted of all employees working in the Egyptian real estate sector, and the researcher chose the application to the 10 largest real estate

companies in Egypt as representatives of the current population. The study used a random sample method, Pearson analysis, and regression analysis using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program. The results of the study were that there is a direct impact of the dimensions of digital transformation on achieving competitive advantage in the Egyptian real estate sector. The ranking was as follows: $\beta 1$ Human resources (.379) have a positive impact on achieving competitive advantage. Followed by $\beta 2$, digital culture (.272) has a positive impact on achieving competitive advantage. Followed by the dimension digital transformation strategy $\beta 3$ (.222) has a positive impact on achieving competitive advantage. Finally, the leadership dimension $\beta 4$ (.204) has a positive impact on achieving competitive advantage. The study recommended increasing attention to digital transformation and qualifying human resources to keep pace with rapid technological developments. Creating a strong and positive digital culture that supports digital transformation, and formulating a clear strategy for digital transformation operations within companies.

Keywords: digital transformation, competitive advantage, Egyptian real estate sector.

١. مقدمة

مع تزايد الطلب على الأعمال الرقمية بشكل كبير يبدو أن الشركات التي تتكيف وتصبح رقمية ومرنة هي قادة الصناعة في المستقبل. وللبقاء في المقدمة والمحافظة

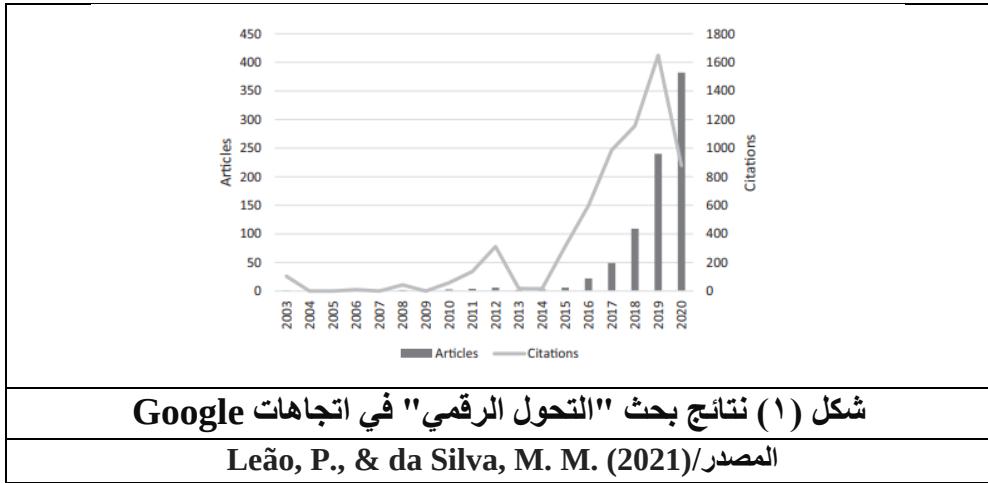
على قدرتها التنافسية يجب على الشركات تنفيذ تحولات رقمية شاملة على الفور (Zhou, F. 2019). كما يرى (Shehadeh et al, ٢٠٢٣) أن في عالم الأعمال اليوم يجب على الشركات تحويل نفسها رقمياً لتظل قادرة على المنافسة وتنمو. حيث لا يقتصر تأثير التحول الرقمي على الأداء و تحقيق ميزة تنافسية فحسب بل يعزز أيضاً التوجه الريادي.

في هذا السياق يُعد قطاع العقارات من القطاعات المهمة في الاقتصاد. حيث يقوم على قيم كبيرة من رأس المال ونسب كبيرة من القوى العاملة. وذلك مقارنة بمجالات أخرى مثل الصحة والنقل والتجارة والزراعة وما إلى ذلك، حيث كان لقطاع العقارات والتشديد أهدافاً للتحول الرقمي وخصوصاً في عصر التنمية والنمو الذكي المستدام، تهتم الشركات بالحلول التي تسمح بدمج عملياتها وآلاتها وموظفيها، وحتى المنتجات والخدمات نفسها في شبكة واحدة متكاملة لجمع البيانات وتحليلها، من أجل تقييم تطور الشركة وتحسين الأداء (Siniak et al, 2020). ولهذا يُعد التحول الرقمي من الموضوعات الأكثر إثارة للاهتمام في عالم الأعمال اليوم وذلك تزامناً مع تطور الأسواق بسرعة وظهور منافسين جدد، فقد أصبحت كل شركة تواجه خطر كبير ولذلك يتعين عليها تحسين العمليات الداخلية والخارجية لمتابعة اتجاه السوق وتلبية احتياجات العملاء (IRPA AI. n.d). وبناءً على ذلك يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في تحليل دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري.

٢. الدراسات السابقة

١.٢ التحول الرقمي

ذكر (Kraus et al ٢٠٢١) أن المقالة الأولى التي تم نشرها عن التحول الرقمي نُشرت في عام ١٩٨١، ومنذ ذلك الحين بدأ عدد المنشورات في الارتفاع بشكل ملحوظ في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، خاصة في السنوات الخمس الأخيرة، مع نشر غالبية المقالات في عام ٢٠٢٠ كما هو موضح في الشكل (١).



ويُنظر إلى التكنولوجيا على أنها محرك للتغيير في جميع السياقات، وعلى الأخص في سياق الأعمال التجارية، وتؤثر على جميع جوانب الحياة البشرية. ومن هنا يجب التمييز بين مفهوم التحول الرقمي والرقمنة (Kraus et al, ٢٠٢١). حيث يشير التحول الرقمي إلى التغييرات الناشئة عن التقنيات الرقمية، في حين أن الرقمنة تشير إلى تحويل المعلومات من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي (Hess et al, 2016). وبناءً عليه فإن تحويل الأعمال الرقمية هو أكثر بكثير من مجرد روبوتات الدردشة والذكاء الاصطناعي. فعلى الرغم أنه يستلزم اعتماد التكنولوجيا إلا أنه أبعد من ذلك، فإنه يستلزم أيضاً مواءمة العمليات والتحول الثقافي الذي تحتاجه الشركات لضمان تحول عملياتها (Leão, P., & da Silva, M. M. 2021).

يرتكز أساس التحول الرقمي على ثلاث أسس، الأول هو التحول الرقمي لتجربة العملاء، والثاني هو تحويل العمليات التشغيلية، والثالث هو تحويل نموذج الأعمال. لذلك وفي ظل البيئة التنافسية الحالية يجب على الشركات المهتمة بالتحول الرقمي

التركيز على هذه الأسس. حيث تحتاج الشركات أيضًا إلى تحويل نفسها رقميًا بطرق جديدة ومتزايدة لتظل قادرة على المنافسة (Shehadeh et al, 2023). كما يغير التحول الرقمي عمليات خلق القيمة للشركات التي تقدم الخدمات والتي تقدم المنتجات على حد سواء من أجل الحصول على ميزة تنافسية (Putritamara et al, 2023).

٢.٢ / الميزة التنافسية

وفقًا لـ (Leão, & da Silva, 2021) إن المعلومات حول الميزة التنافسية في الدراسات السابقة كثيرة، ولكن التعريف الدقيق غير واضح. عند مراجعة استخدام مصطلح الميزة التنافسية في الأدبيات الإستراتيجية، فإن الموضوع المشترك هو خلق القيمة. ومع ذلك لا يوجد اتفاق كبير حول القيمة بالنسبة لمن ومتى. كما توجد الميزة التنافسية عندما تكون الشركة قادرة على تقديم نفس المزايا التي يقدمها المنافسون ولكن بتكلفة أقل (ميزة التكلفة)، أو تقديم فوائد تتجاوز تلك التي تقدمها المنتجات المنافسة (ميزة التمايز).

كما تشير نظرية الميزة التنافسية إلى أن الدول والشركات يجب أن تتبع سياسات تنتج سلعة عالية الجودة لبيعها بأسعار منخفضة في السوق. حيث يؤكد بورتير (1995) على نمو الإنتاجية باعتباره محور الاستراتيجيات الوطنية. كما تعد الميزة التنافسية ضرورية للعملاء الراضين الذين سيحصلون على قيمة أعلى في المنتجات، ويمكن تلبية هذه المتطلبات من خلال تنظيم الإنتاج وتكاليف الإنتاج المنخفضة قدر الإمكان (Leão, & da Silva, 2021).

وقد اقترح (Barney, J. B. (1991) أن الموارد النادرة والقيمة يمكن أن تخلق ميزة تنافسية، حيث لا بد أن يكون من الصعب تكرار هذه الموارد واستبدالها حين إذ يمكن للمنظمات الحفاظ على الميزة التنافسية، كما تحدث الميزة التنافسية عندما تكتسب الشركة أو تطور سمة أو مجموعة من السمات التي تسمح لها بالتفوق في الأداء على منافسيها. يمكن أن تشمل هذه السمات الوصول إلى الموارد مثل الخامات عالية الجودة أو الطاقة الرخيصة، أو الوصول إلى الموارد البشرية المدربة تدريبًا عاليًا وذات مهارة عالية (الموهبين). وبالتالي فإن الأداء المتفوق الذي يتم الوصول إليه

من خلال الميزة التنافسية سيضمن ريادة السوق. كما أنه يوفر فهمًا بأن الموارد التي تحتفظ بها الشركة واستراتيجية العمل سيكون لها تأثير عميق على توليد ميزة تنافسية (Dagnino et al, 2021).

٢.٣/ العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية

غالبًا ما ترتبط الميزة التنافسية في العصر الرقمي بشكل معقد بقدرة الشركة على تبني التقنيات الجديدة بسرعة وفعالية (Faraj & Leonardi, 2022). حيث أن الشركات التي تتفوق في دمج التكنولوجيا المتطورة بسلاسة في نماذج أعمالها مستعدة للاستحواذ على حصة في السوق بسرعة أكبر من منافسيها (Perifanis & Kitsios, 2023; Suherlan, 2023). وتمتد هذه الميزة إلى ما هو أبعد من المنتجات أو الخدمات المقدمة؛ بل تشمل الطريقة التي تعمل بها الشركات، بما في ذلك إنشاء عمليات داخلية أكثر كفاءة ومرونة. وفي هذا السياق لا تعد الميزة التنافسية نتاجًا للابتكار فحسب، بل تنبع أيضًا من تحول النماذج التشغيلية، مما يمكن الشركات من التنقل في المشهد الرقمي المتطور بمرونة ورشاقة وبصيرة (Agustian et al, 2023). وقد يتطلب البقاء الذكي والشامل والمستدام في بيئة الأعمال العالمية اليوم تحسينات مستمرة في الإنتاجية والجودة المرونة ومستويات عالية من الخدمة.

في هذا السياق أصبح قطاع العقارات في الوقت الحالي معتمد على التطبيق الكبير للتكنولوجيا الناشئة مثل نمذجة معلومات التشيد، وأدوات تحليل البيانات، والذكاء الاصطناعي (AI)، وإنترنت الأشياء (IoT)، والعقود الذكية، والتمويل الجماعي في مجال التكنولوجيا. والتقنيات المالية المتعلقة بالعقارات، والمدن والمناطق الذكية، والمنازل الذكية. تتمتع جميع هذه الابتكارات الحديثة نسبيًا بالقدرة على تحسين الإنتاجية والقدرة التنافسية، وزيادة كفاءة الطاقة والموارد وفعاليتها، وبالتالي حماية البيئة وتوفير الفرص للبلدان المتقدمة والنامية لتحقيق النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة بما يتماشى مع خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ (UNIDO, 2016).

٣. مشكلة وأسئلة الدراسة

في السنوات الأخيرة كان للاستخدام المتزايد للتكنولوجيا الرقمية تأثير كبير على العديد من جوانب حياتنا. يُطلق على هذا التغيير السريع في كثير من الأحيان اسم التحول الرقمي (DT). وتم اعتبار استخدام التكنولوجيا الحديثة كحجر أساس في استمرارية الشركة على قيد الحياة، ومثال على ذلك سقوط شركة نوكيا في صناعة الهواتف المحمولة. حيث قللت شركة نوكيا من أهمية التغيرات والتطورات التكنولوجية التي شهدتها صناعة الهواتف المحمولة، وأدى ذلك إلى خسارة نوكيا لثورة الهواتف الذكية، حيث لم تكن منتجاتها مزودة بالتكنولوجيا الحديثة التي كانت جديدة ومبتكرة مقارنة بالهواتف الذكية الأخرى مثل أبل وسامسونج (Farida, I., & Setiawan, D. 2022).

وقد ركز البحث الأكاديمي حول التحول الرقمي بشكل أساسي على جانبين. أولاً توجد مجموعة كبيرة من الأبحاث حول التأثيرات والتغيرات المختلفة التي تحدثها التكنولوجيا على المجتمع والأعمال. ثانياً توفر العديد من الأبحاث مبادئ توجيهية ونماذج ودروساً للشركات لمساعدتها في هذا التحول. وعلى الرغم من الكم الهائل من الأبحاث لا يوجد حتى الآن مفهوم واضح ومتفق عليه جيداً للتحول الرقمي حيث توجد اختلافات دلالية كبيرة في المصطلحات المستخدمة ، وهذا يعني أنها مازال هناك حاجة للبحث في مجال التحول الرقمي داخل الشركات لضمان فهم وتوضيح هذا المفهوم الحديث نسبياً (Morakanyane et al, 2017; Vial, 2019). حيث أن هذا الغموض في فهم التحول الرقمي نتيجة عدم وجود إطار نظري متماسك يوفق بين جميع جوانب التحول الرقمي (Van Veldhoven & Vanthienen, 2019). وفي سياق آخر ركزت العديد من الدراسات حول التحول الرقمي على قطاع التصنيع (Shehadeh et al, 2023). وعلى الرغم من وجود تركيز عالمي على البحث وفهم التحول الرقمي حيث يسعى المؤلفون إلى تحديد الموضوع بدقة، إلا أنه يظل التحول الرقمي في الشركات في حاجة إلى بحث وتطوير (Kraus et al , ٢٠٢١).

في سياق آخر كانت المناقشة المتعلقة بتأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية للشركات لا تزال في مراحلها الأولى وأن هناك ندرة في الأبحاث التي تهدف إلى تحديد تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية في مجال خدمي وائتاجي (Agustian et al, 2023). وقد أكد (Dagnino et al, 2021) أنه لا يُعرف سوى القليل عن كيفية دفع الابتكار التكنولوجي في الشركات بما يحقق لها ميزة تنافسية وحتى وقتنا هذا تقتصر الأبحاث إلى تقديم مدى تأثير الابتكار التكنولوجي والتكنولوجيا الحديثة على تحقيق ميزتها التنافسية.

بناءً على ما سبق ذكره يهدف البحث الحالي إلى معالجة هذه الفجوات البحثية من خلال تحليل تطبيقي لدور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري، وعليه فقد صاغ الباحث أربعة أسئلة بحثية تتمثل في:-

- ما هو دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري؟
- ما هو دور الثقافة الرقمية في الميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري؟
- ما هو دور القيادة في الميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري؟
- ما هو دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري؟

٤. أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث الحالي في تحليل دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية داخل شركات القطاع العقاري في مصر وتأسيساً على هذا الهدف تمثلت الأهداف الفرعية لهذا البحث في:-

- التحقق من دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري.
- التوصل إلى دور الثقافة الرقمية في الميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري.
- تحليل دور دور القيادة في الميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري.
- معرفة دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري.

- تقديم توصيات تفيد مديري شركات قطاع العقارات المصري في تحقيق ميزة تنافسية من خلال التحول الرقمي.

٥. أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

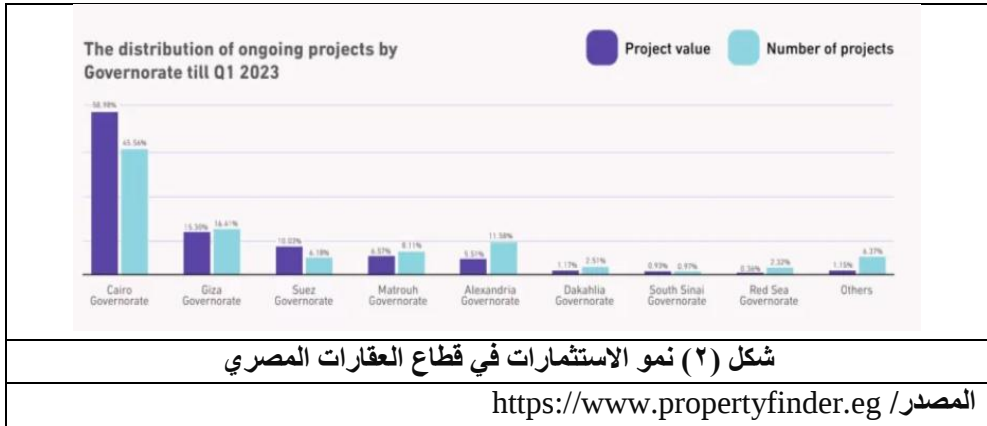
تستمد الدراسة أهميتها العلمية مما يلي:

- وفقًا لمراجعة الباحث للدراسات السابقة تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات الحديثة نسبيًا في قطاع العقارات المصري.
- كذلك يساهم البحث الحالي في معالجة الفجوة العلمية الحاصلة نتيجة ندرة الأبحاث في دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري.
- يساهم البحث في معرفة أهم أبعاد التحول الرقمي وكيفية قياسها وما هو أثارها على تحقيق الميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري.

الأهمية التطبيقية

- الميزة التنافسية هي أي شيء تقوم به الشركة بشكل جيد مقارنة بالشركات المنافسة. فعندما تتمكن شركة ما من القيام بشيء لا تستطيع الشركات المنافسة القيام به، أو تمتلك شيئاً يلبي رغبة العملاء ويكون غير موجود في الشركة المنافسة، فإن ذلك يمكن أن يمثل ميزة تنافسية. وبناءً عليه يعد الحصول على الميزة التنافسية والحفاظ عليها أمرًا ضروريًا للنجاح على المدى الطويل في الشركة.
- يمكن من خلال هذه الدراسة التعرف على أفضل الأساليب الإدارية التي يمكن إستخدامها في التحول الرقمي وما دور هذه الأساليب في تحقيق الميزة التنافسية في شركات القطاع المصري.
- تستمد الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من أهمية القطاع العقاري في الاقتصاد المصري، حيث شهد سوق العقارات المصري في الربع الأول من عام ٢٠٢٣

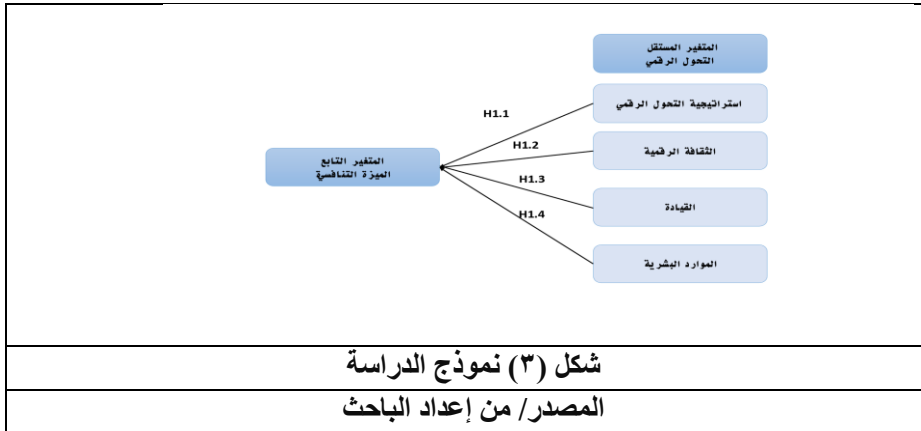
قفزت كبيرة في مجال الاستثمارات كما هو موضح في الشكل (٢)، مدعوماً بالارتفاع الكبير في نسبة التملك والنمو الملحوظ في مشاريع التطوير العقاري. ومع استمرار هذا الزخم في المشهد العقاري وتحوله إلى أرض خصبة لنمو التكنولوجيا العقارية، ستصبح رحلة الباحثين عن منزل أكثر سلاسة مع توافر حلول متكاملة لحصولهم على الحياة التي يستحقونها.



٦. نموذج الدراسة

تأسيساً على مشكلة الدراسة التي ذكرها الباحث، قام الباحث بتطوير النموذج النظري للدراسة كما هو موضح في الشكل (٣). حيث ذكرت الأبحاث السابقة أن التحول الرقمي يؤدي إلى إعادة تشكيل الموارد من خلال تمكين الاستجابات المرنة المتعددة للشركات على سبيل المثال تحسين العمليات الحالية مثل الثقافة والاستراتيجية والاستفادة من الموارد مثل القيادة والموارد البشرية. ومع ذلك لا يمكن للتحول الرقمي وحده أن يخلق إيرادات إضافية ولا يمكن للتحول الرقمي أن يساعد الشركات على تحقيق النمو والقيمة الإضافية إلا إذا تم تطبيقه بشكل صحيح على العمليات التجارية ذات الصلة لتطوير القدرة الديناميكية. ومع ذلك فإن فهم كيفية

بناء الشركات للقدرات الديناميكية للتحول الرقمي يعد قضية استراتيجية مهمة لم يتم فهمها بالكامل بعد (Vuchkovski et al, 2023).



٧. فروض الدراسة

وفقاً لمشكلة وأهداف الدراسة التي تم ذكرها في الجزء السابق تمثل الفرض الرئيسي لهذه الدراسة في:-

H.1: هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الميزة التنافسية.

يتفرع منه أربعة فروض فرعية:

H1.1: هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري.

H1.2: هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة الرقمية في الميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري.

H1.3: هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة في الميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري.

H1.4: هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري.

٨. التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة ٨.١/ التحول الرقمي

يتم تعريف التحول الرقمي (DT) إجرائيًا على أنه استخدام التقنيات الرقمية الجديدة للتمكن من إجراء تحسينات كبيرة في الأعمال (Vuchkovski et al, 2023). فهو عملية شاملة متطورة تتطلب اعتماد واستخدام تقنيات جديدة من منظور تغيير استراتيجي (Leso et al, 2023).

كما يتطلب التحول الرقمي الحصول على المواهب اللازمة والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وقيادة داعمة واستراتيجية واضحة للاستفادة من الفرص التي يتيحها التحول الرقمي (Kane 2019; Kane et al. 2018). وبناءً على مراجعة الدراسات السابقة فإن متطلبات التحول الرقمي التي سوف يتناولها الباحث في هذه الدراسة تتمثل في (استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة الرقمية، القيادة، الموارد البشرية).

١. استراتيجية التحول الرقمي

يعتبر بناء خطة استراتيجية طويلة الأجل أحد الخطوات الأولى والرئيسية لإنجاح برنامج أو خطة أو إحداث تغيير، وبالتالي لبناء رؤية التحول الرقمي تحرص الإدارة العليا على تقديم الدعم لتنفيذ هذه الرؤية باستخدام مجموعة من الإجراءات بتطوير هيكلها التنظيمي وتوفير المخصصات المالية والمادية والكوادر البشرية المؤهلة لذلك (كامل، ٢٠٢٢). وعند صياغة استراتيجية للتحول الرقمي يجب مواءمة استراتيجية التحول الرقمي مع استراتيجية الشركة الموجودة والتقييم

المستمر لهذه الاستراتيجية واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، ومواءمة النمط القيادي مع سياق التحول الرقمي (جعفر، ٢٠٢٣).

٢. الثقافة الرقمية

تعتبر الثقافة نموذجًا للافتراضات الأساسية المشتركة التي تم إنشاؤها وتطويرها من قبل مجموعة من الأفراد. إنها تحل مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي (Che Mansor, A. 2022). يتطلب الاضطراب الناجم عن التحول الرقمي تغيير ثقافة الشركة المحورية. على سبيل المثال هناك دليلًا في الشركات قائم على أن الاندماج بين التكنولوجيا ووظائف الأعمال متأصل جدًا في نسيج الشركة لدرجة أنها أصبحت جزءًا من قيم الشركة (Haffke et al. 2017). وقد وجد Vial, G. (2019) أن قدرة الشركة على تغيير القيم الخاص بها نتيجة التحول الرقمي والذي يشكل ثقافة مبتكرة، ولغة مشتركة، وعقليات الوسائط المتعددة. لذلك يعتبر موضوع الثقافة الرقمية محل اهتمام عبر الدراسات ومدى حاجة الشركات إلى تنمية استعدادها لتحمل المخاطر وتجربة التقنيات الرقمية (Fehér & Varga, 2017).

٣. القيادة

في البيئة الاقتصادية العالمية الحالية، تساعد القيادة الإستراتيجية الشركات على التكيف مع التغيير الذي يبدو أنه يتقدم بشكل كبير. حيث تحتاج المنظمات إلى إدارة وإشراك الموظفين وكذلك التكيف مع بيئات العمل الداخلية والخارجية للمنظمة ودمجها من خلال القيادة الاستراتيجية التي تمتلك هذه القدرات (Zayed, A., 2023). إن التعامل مع معطيات التحول الرقمي وأثره الواسع على الشركات يتطلب قيادة نافذة البصيرة قادرة على دفع تلك التغيرات الاستراتيجية على المدى البعيد. حيث إن قيادة التحول الرقمي تواجه تحديات عديدة نظرًا لأن التحول عملية معقدة ومتعددة الجوانب منها التنظيمية والتقنية والاجتماعية (جعفر، ٢٠٢٣). قد يرتبط دور القيادة في التحول الرقمي في مدى إدراكهم بأهمية تنفيذ التحول الرقمي وتوفير الالتزام والدعم للموظفين (Trushkina et al, 2020).

٤. الموارد البشرية

يعتبر العنصر البشري أهم ركائز نجاح نظام أو برنامج أو منظمة بوجه عام ، ويُعد العنصر البشري مطلب رئيسي في تطبيق التحول الرقمي وذلك من خلال توفير عناصر بشرية (كوادر) مؤهلة ومدربة على استخدام التكنولوجيا الرقمية لاتخاذ القرارات الفعالة كما ان عملية التخطيط الاستراتيجي لتنفيذ التحول الرقمي تتطلب كفاءات بشرية وخبرات علمية على دراية تامة بحتمية عملية التغيير نحو التحول الرقمي(كامل، ٢٠٢٢). وقد أظهرت الدراسات أن القدرة اليوم على الجمع بين أنواع مختلفة من الموارد والمهارات هي مصدر مهم للميزة التنافسية مما يؤدي إلى زيادة فرص النجاح على المدى البعيد. حيث تعد القدرة على تحديد وتشكيل وتطوير الكفاءات الاستثنائية داخل الشركة أمراً مهماً إلى جانب القدرة على تعبئة الموارد والمهارات اللازمة الموجودة خارج الشركة (Adamik, A., & Nowicki, M. 2018).

٢.٨ / الميزة التنافسية

نظراً لأن عصر المنافسة التجارية أصبح أكثر صرامة في الآونة الأخيرة يجب على رجال الأعمال باستمرار إيجاد طرق واستراتيجيات للتغلب على المنافسة في مجالات تخصصهم. وبالتالي تم تعريف الميزة التنافسية إجرائياً على أنها الوضع الذي لا تزال الشركة تعمل فيه على التغلب على المنافسين (Farida, I., & Setiawan, 2022).

٩. منهجية الدراسة

يتناول الباحث في هذا الجزء إجراءات الدراسة الميدانية ويشتمل على التخطيط للدراسة التطبيقية موضحاً الإجراءات التي اتبعها في تصميم استبانة الدراسة الميدانية وواصفاً لمجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة. أعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الاستنباطي القائم على الانتقال من العام إلى الخاص وذلك في الجانب النظري للدراسة. اما في الدراسة الميدانية فقد تم الاعتماد على اسلوب التحليل الوصفي حيث تم الحصول على المعلومات الخاصة بالدراسة واختبار الفرضيات للوصول الى صحتها من عدمها.

١.٩/ بيانات الدراسة

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات (الأولية والثانوية) بغرض تحقيق أهداف الدراسة، والقدرة على اختبار فرضياتها.

١. البيانات الأولية

هي التي تم جمعها وتسجيلها وتصنيفها وجدولتها خصيصاً للبحث موضع الاعتبار (أبو جمعة، ٢٠١٤). يتمثل المصدر الأساسي للبيانات الأولية في الموظفين على جميع المستويات الإدارية في المجتمع محل الدراسة. باعتبار هذه الدراسة بحثاً كمياً يُعد الاستبيان النهج الأكثر ملاءمة لجمع المعلومات من نطاق واسع من المجتمع. تم جمع البيانات الأولية لهذه الدراسة من خلال استطلاع عبر الإنترنت باستخدام أداة الاستطلاع عبر الإنترنت "نماذج Google" وهو تطبيق عبر الإنترنت مقدم من Google. يمكن الوصول إلى الاستطلاع عبر الإنترنت من رابط URL يسمح للمشاركين بالوصول إلى الاستبيان. من أجل الحصول على نطاق أوسع، تم إرسال هذا الرابط عبر البريد الإلكتروني.

٢. البيانات الثانوية

البيانات الثانوية هي التي تم جمعها وتسجيلها وتصنيفها وجدولتها لغرض آخر بخلاف غرض الدراسة موضع الاعتبار ويمكن الحصول على البيانات الثانوية بسرعة وهي رخيصة الثمن نسبياً (أبو جمعة، ٢٠١٤). تم استخدام العديد من الخطوط الخارجية خلال هذه الرسالة، مثل المجلات الأكاديمية من وأبحاث الأعمال والإدارة. كما تم استخدام التقارير والكتب والمقالات من المواقع الإلكترونية الفاخرة كمصادر خارجية للمعلومات. كما يمكن استخراج البيانات الثانوية لهذا الدراسة من مصادر متعددة مثل التقارير المنشورة والمجلات الأكاديمية والكتب المدرسية والأطروحات والمناقشات أو أي نوع من الأبحاث التي تناولت موضوع الدراسة.

٢.٩ / أداة الدراسة وتصميمها

من أجل الحصول على البيانات الأولية لهذه الدراسة تم تصميم استبانة موجهة لموظفي قطاع العقارات المصري بغرض جمع المعلومات الميدانية، قام الباحث بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (١. معارض بشدة، ٢. لا أوافق، ٣. محايد، ٤. موافق، ٥. موافق تماماً).

واشتمل الاستبيان على ثلاثة أقسام:

- **القسم الأول:** تضمن البيانات الشخصية لمفردات العينة والمتمثلة في (السن، مدة الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي، مستوى التعليم).
- **القسم الثاني:** متعلق بالتحول الرقمي، حيث قام الباحث بالاعتماد على دراسة (على شديد، م.، & مصطفى. ٢٠٢١) في تحديد مقياس التحول الرقمي. ويشمل خمسة محاور من محاور التحول الرقمي وهي كالتالي: (استراتيجية التحول الرقمي وتشمل ٥ عبارات من DT1 إلى DT5، ، الثقافة الرقمية وتشمل ٥ عبارات من DT6 إلى DT10، القيادة وتشمل ٥ عبارات من DT11 إلى DT15، الموارد البشرية وتشمل ٥ عبارات من DT16 إلى DT20).
- **القسم الثالث:** والمتمثل في الميزة التنافسية، بالاعتماد على دراسة (عيسى حسن، ٢٠١٥) ودراسة (حسن & أحمد، 2017) في قياس الميزة التنافسية وتشمل ١٨ عبارة.

اختبار صلاحية والاعتمادية لأداة الدراسة

أولا اختبار صلاحية المقياس

تُشير الصلاحية إلى قدرة المقياس المستخدم لى أن يعكس المفهوم والمضمون الحقيقي للظاهرة بشكل مانع جامع؛ أي يشمل كافة الأبعاد المكونة للظاهرة دون نقصان، وفي الوقت نفسه لا يُدخل على هذا القياس أو يخلطه بأى أبعاد أخرى تخص ظواهر أخرى غير الظاهرة محل القياس والبحث (علي، ٢٠١٩).

١. صلاحية الشكل (Face Validity)

تم مراعاة صلاحية الشكل في مرحلة إعداد قائمة الاستبيان، وذلك من خلال محاولة تغطية كافة الأبعاد المرتبطة بمتغيرات الدراسة التي تم قياسها وذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة.

٢. صلاحية المحتوى (Content Validity)

تم اختبار صلاحية المحتوى وذلك قبل البدء في عملية تجميع البيانات، من خلال عرضها على مجموعة من الأكاديميين المتخصصين في إدارة الأعمال، وأخذ الباحث ملاحظاتهم بعين الاعتبار وتم تعديل بعض العبارات حسب التعديلات المقترحة.

٣. التحليل العاملي (Confirmatory Factor Analysis (CFA)

التحليل العامل التوكيدي هو طريقة لاختبار مدى جودة المتغيرات المقاسة (Hair et. al., 2010). وفقاً لنماذج CFA يتم تقييم مستوى ملائمة النموذج والحالة الطبيعية والصلاحية المتقاربة لمقياس الدراسة (Yaghoubipoor et al, 2013). تضمنت هذه الدراسة متغيران كامنان. المتغير الكامن الأول هو التحول الرقمي DT، المتغير الثاني هو الميزة التنافسية CA.

تم استخدام المعايير التالية وفقاً لـ (Hu & Bentler ١٩٩٩) والتي تتمثل في (X² / DF أقل من ٢ ؛ TLI ، GFI ، NFI ، CFI أكبر من ٠.٩٠ و RMSEA أقل من ٠.٠٧). وذلك للتأكد مما إذا كان نموذج القياس يمثل بدقة متغيرات البحث، وكما هو موضح في جدول (١) فقد كانت جميع المؤشرات تُفيد بملائمة نموذجي التحول الرقمي والميزة التنافسية للبيانات.

جدول (١) نتائج تحليلات العوامل المؤكدة (CFAs) لمقاييس المتغيرات

النموذج	X ²	DF	DF/X ²	GFI	NFI	TLI	CFI	RMS EA
Model (1)	656.250	165	1.97	٠.٩٠	.901	.912	4٩٢.	.006
Model (2)	523.555	170	1.76	.907	.913	.908	03٩.	.005

المصدر: من مخرجات Amos

ثانيًا تحليل الاعتمادية (الثبات) Reliability

تُشير (الاعتمادية) (الثبات) إلى قدرة المقياس المُستخدم على أن يعكس الفروق في الظاهرة محل الدراسة بين مفردات العينة وكذلك عبر الزمن (على، ٢٠١٩). كما هو مبين في الجدول (٢) بلغ معامل الثبات للقائمة الكلية (٠.٩٨١)، مما يدل على درجة عالية من الموثوقية لقائمة أداة القياس. وهو ما انعكس أيضًا بمعامل ألفا كرونباخ الذي يساوي (٠.٩٧٣) للمتغيرات المستقلة (التحول الرقمي)، وللمتغيرات التابعة (الميزة التنافسية) كان معامل الاعتمادية (٠.٩٦١). وهذا يدل على الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

جدول (٢) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	كرونباخ ألفا (معامل الثبات)
التحول الرقمي (TD)	٢٠	.٩٧٣
الميزة التنافسية (CA)	18	.961
الثبات العام للاستبيان	٣٩	.981

المصدر: من مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

٣.٩/ مجتمع وعينة الدراسة

كما هو موضح في الجدول (٣) تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في قطاع العقارات المصري في شركات (مجموعه حسن علام القابضة، مجموعه طلعت مصطفى TMG، ماونتن فيو للتنمية والاستثمار العقاري، السادس من أكتوبر للتنمية والاستثمار، عامر جروب، المطورون العرب) وذلك في جميع المستويات الإدارية وتحديدًا في فروع هذه الشركات في القاهرة الكبرى. وقد تمثل حجم المجتمع في ١٠٣٣٩ موظف.

جدول (٣) مجتمع الدراسة

اسم الشركة	عدد الموظفين
مجموعه حسن علام القابضة	929

3,182	مجموعه طلعت مصطفى TMG
1,047	MOUNTAIN VIEW ماونتن فيو للتنمية والاستثمار العقاري
400	السادس من أكتوبر للتنمية والاستثمار (OCDI)
4,081	عامر جروب
700	المطورون العرب
١٠٣٣٩	مجموع

المصدر: من سجلات الشركات

عينة الدراسة

في هذه الخطوة يقوم الباحث بتحديد ما إذا كانت العينة التي سيتم اختيارها هي عينة احتمالية أو غير احتمالية، في هذه الدراسة اعتمد الباحث على العينة الاحتمالية والتي وفقاً لحافظ، (٢٠١٤) هي تلك العينة التي تكون لكل مفردة من مفردات مجتمع الدراسة فيها نفس فرصة الظهور. وفي هذه الدراسة اعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة وذلك لتوافق هذا النوع من العينات مع طبيعة الدراسة الحالي.

حجم العينة

تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ثامبسون لتعطي نفس النتيجة حسب (ربيع، ٢٠١٨):

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

حيث أن:

N تمثل حجم المجتمع.

Z تمثل الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (٠.٩٥) وتساوي (١.٩٦).

d تمثل نسبة الخطأ وتساوي (٠.٠٥).

P تمثل نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (٠.٥٠).

وبتطبيق المعادلة يتضح أن

$$n = \frac{10339 \times 0.50(1 - 0.50)}{[10339 - 1 \times (0.05^2 \div 1.96^2)] + 0.50(1 - 0.50)}$$

$$n = \frac{10340 \times 0.25}{[10339 \times 0.000651] + 0.25}$$

$$n = \frac{2,584.75}{6.980689}$$

$$n=370$$

معدل الاستجابة

اعتمد الباحث في توزيع الاستبيان على البريد الإلكتروني ومع اعتماد توزيع قوائم بعدد ٣٧٠ وكما هو موضح في جدول (٤) فقد كان عدد الاستثمارات الصالحة حوالي ٣٣٠ استمارة وذلك بنسبة ٩٠% وهي نسبة ممتازة تضمن نتائج سليمة.

جدول (٤) استجابات مفردات العينة

النسبة المئوية	العدد	
١٠٠%	٣٧٠	إجمالي الاستثمارات الموزعة
٩٠%	٣٣٠	عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل

خصائص العينة:

تم تطبيق الدراسة الحالية على عينة يبلغ حجمها 330 من موظفي قطاع العقارات المصري في هذا الجزء قام الباحث بتحليل الخصائص الديمجرافية للعينة محل الدراسة كما هو موضح في الجدول (٥) ويتبين التالي:

- بلغ عدد الذكور ٢٤٢ مفردة بنسبة ٧٣% من مفردات العينة، بينما بلغ عدد الإناث ٨٨ مفردة بمعدل ٢٧% من العينة. وتعتبر هذه النسبة طبيعية في قطاع التطوير العقاري، حيث ان عدد الذكور يفوق عدد الإناث في هذا القطاع.
- تمثلت أكبر فئة البالغ عمرها من ٣٥ لأقل من ٤٥ والتي بلغت حجمها ١٦١ مفردة بنسبة ٤٩% من مفردات العينة، وأقلهم كانت الفئة العمرية ٥٥ عاما فأكثر مفردة بمعدل ٢% من العينة.
- تمثلت أكبر فئة البالغ مدة خبرتها من بين ١٧ أعوام فأكثر والتي بلغت حجمها ٢٤٣ مفردة بنسبة ٧٤% من مفردات العينة، وأقلهم كانت أقل من ٣ أعوام والذي بلغ ٢١ مفردة فقط بمعدل ٦% من العينة.

- تمثلت أكبر فئة من المديرين حيث بلغ عددهم ١٦١ مفردة بنسبة ٤٩% من مفردات العينة، وأقلهم كانت من الإدارة العليا ٣٢ مفردة بنسبة ٩% من العينة.
- تمثلت أكبر فئة من حاملي البكالوريوس حيث بلغ عددهم ٢٢٥ مفردة بنسبة ٦٨% من مفردات العينة، وأقلهم كانت من حاملي الدبلوم ١٧ مفردة بنسبة ٥% من العينة.

جدول (٥) خصائص مفردات العينة

النسبة	العدد		خصائص مفردات العينة
٧٣%	٢٤٢	ذكر	النوع
٢٧%	٨٨	أنثى	
٥%	١٧	أقل من ٢٥ عام	السن
٢٨%	٩١	من ٢٥ - لأقل من ٣٥	
٤٩%	١٦١	من ٣٥ لأقل من ٤٥	
١٦%	٥٤	من ٤٥ لأقل من ٥٥	
٢%	٧	٥٥ عامًا فأكثر	
٦%	21	أقل من ٣ أعوام	الخبرة المهنية
11%	37	من ٣ أعوام لأقل من ٥ أعوام	
٩%	29	من ٥ أعوام لأقل من ٧ أعوام	
٧٤%	243	٧ أعوام فأكثر	
42%	137	موظف	المستوى الوظيفي
49%	161	مدير	
9%	32	إدارة عليا	
5%	17	دبلوم	مستوى التعليم
68%	225	بكالوريوس	
27%	88	دراسات عليا	

المصدر/ من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

١١. الدراسة الميدانية

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو تحليل واختبار أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية وبناءً على ذلك سوف يتم اختبار فروض الدراسة من خلال اختباري (ارتباط بيرسون، تحليل الانحدار المتعدد).

١.١١ / تحليل ارتباط بيرسون

يستكشف هذا القسم اختبار الفرضيات التي طرحها الباحث باستخدام عدة تقنيات إحصائية وفقاً لـ Keller (٢٠١٢) أولاً يتم استكشاف مصفوفة ارتباط بيرسون. حيث يتم حساب معاملات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع مع أهميتها (قيمة p). إذا كانت قيمة p المحسوبة أقل من مستوى الأهمية (٠.٠٥ أو ٠.٠١) وفقاً للحاشية السفلية للجدول)، فسيتم اعتبار العلاقة ذات دلالة إحصائية. في هذه الحالة، تكون قيمة معامل الارتباط ذات أهمية وتعكس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين المختارين.

يتضح من الجدول (٦) نتائج الارتباط وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) حيث أظهرت النتائج المتحصل عليها ان معاملات الارتباط يعكس وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع حيث تتجاوز قيم معاملات الارتباط المتحصل عليها نسبة ٥٠ % . كما انها جميعها دالة احصائياً وكانت النتائج كالتالي: -

هناك ارتباط موجباً قوياً (٠.٧٢٤**) ذو دلالة احصائية (٠.٠٠٠) بين استراتيجية التحول الرقمي والميزة التنافسية.

هناك ارتباط موجباً قوياً (٠.٨٠٥**) ذو دلالة احصائية (٠.٠٠٠) بين الثقافة الرقمية والميزة التنافسية.

هناك ارتباط موجباً قوياً (٠.٧٩٩**) ذو دلالة احصائية (٠.٠٠٠) بين القيادة والميزة التنافسية.

هناك ارتباط موجباً قوياً (٠.٨٣١**) ذو دلالة احصائية (٠.٠٠٠) بين الموارد البشرية والميزة التنافسية.

جدول (٦) تحليل الارتباط بيرسون

استراتيجية التحول الرقمي	الثقافة الرقمية	القيادة	الموارد البشرية	الميزة التنافسية
استراتيجية التحول الرقمي	ارتباط بيرسون Sig N	ارتباط بيرسون Sig N	ارتباط بيرسون Sig N	ارتباط بيرسون Sig N
	.٨١٩** .٠٠٠ 330			
		.٨٠٥** .٠٠٠ 330		
			.٨٥٩** .٠٠٠ 330	
				.٨٣١** .٠٠٠ 330

الميزة التنافسية	ارتباط بيرسون			Sig N
الميزة التنافسية	ارتباط بيرسون			Sig N

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

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

٢.١١ / تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression

تم تطبيق نموذج الانحدار المتعدد وذلك باستخدام الميزة التنافسية كمتغير تابع وتم تطبيق المتغيرات المستقلة لتوضيح العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة المقترحة من خلال الفرضيات المختلفة. إذا تم استيفاء الافتراضات ، يتم استخدام اختبار F للتحقق من الأهمية الإجمالية للنموذج، ومرة أخرى إذا كانت قيمة p للاختبار أقل من مستوى الأهمية، فإن النموذج العام يكون ذو دلالة إحصائية. بمجرد التحقق من (اختبار F)، يتم بعد ذلك اختبار أهمية معاملات نموذج الانحدار باستخدام اختبار t ونفس قاعدة الأهمية.

وأخيرا قام الباحث بقياس قيمة معامل التحديد (R2) للدلالة على نسبة التباين في المتغير التابع الذي يفسره المتغيرات المستقلة، حيث أنه يقيس حجم التأثير أو المساهمة النسبية للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع. وتتراوح من ٠ إلى ١٠٠%. يتم بعد ذلك تزويد الشكل النهائي لنموذج الانحدار بمعادلة الانحدار النموذجية وهي كالتالي:-

$$\hat{Y} = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon_i$$

ومن الجدول (٧) بلغت قيمة اختبار F (٨١٤.٣١٦)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (٠.٠٥). ولذلك، هناك مساهمة نسبية كبيرة لتنفيذ التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن ثابت الانحدار هام وإيجابي مما يشير إلى وجود علاقة طردية (موجبة) بين التحول الرقمي والميزة التنافسية، وبناءً عليه قبول الفرضية الرئيسية. إذ يتبين لنا من خلال الجدول أن ثابت الانحدار هام جداً وإيجابي وذو دلالة معنوية (0.000) مما يشير إلى وجود علاقة طردية

إيجابية. ومن خلال نتائج معامل التحديد R نجد أن التحول الرقمي يفسر 41% من الميزة التنافسية لقطاع العقارات المصرية. وبناءً عليه قبول الفرض الرئيسي: هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الميزة التنافسية.

جدول (٧) ملخص لأثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية

ملخص النموذج								
Model	B	بيتا Beta	معامل الارتباط R	معامل التحديد Adjusted R Square	R-deux ajusté	خطا التقدير	قيمة F	Sig
الثابت	.797							
1	.789	0.844	.844	.413	.712	.347	814.316	.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في جدول (٨)، أن قيمة Sig كانت أقل من (٠.٠٥) مما يدل على أن هناك أثر إيجابي معنوي لأبعاد التحول الرقمي على الميزة التنافسية. وبتطبيق معادلة الانحدار المتعدد.

$$\text{الميزة التنافسية} = ١.٠٢٩ + ٠.٢٢٢ \text{ استراتيجية التحول الرقمي} + ٠.٢٧٢ \text{ الثقافة الرقمية} + 0.204 \text{ القيادة} + ٠.٣٧٩ \text{ الموارد البشرية}$$

من المعادلة السابقة يتضح أن الميزة التنافسية تتأثر بكل أبعاد التحول الرقمي وكان الترتيب كالتالي β_1 الموارد البشرية (٠.379). يليه β_2 الثقافة الرقمية (٠.272). يليه بُعد استراتيجية التحول الرقمي β_3 (٠.222). ثم بُعد القيادة β_4 (٠.204).

جدول (٨) تحليل معاملات الانحدار المتعدد

المعاملات					
Sig	F	قيمة T	Coefficients Coefficients standardizes	Coefficients non standardizes	معاملات معاملات

			غير قياسية			
			Beta	Std. Error	β	
.000		7.535		.110	.029	الثابت
.000	522.503	22.858	.025	.036	.222	استراتيجية التحول الرقمي
.000	560.892	23.683	.300	.022	.272	الثقافة الرقمية
.000	534.143.	23.112	.023	.013	.204	القيادة
.000	376.907	19.414	.448	.038	.379	الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

بناءً على النتائج المذكور أعلاه يتبين قبول الفروض الفرعية التالية:

H1.1: هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري.

H1.2: هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة الرقمية في الميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري.

H1.3: هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة في الميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري.

H1.4: هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري.

١٢. توصيات الدراسة

بناءً على نتائج الدراسة الحالية يقدم الباحث في هذا الجزء توصيات الدراسة وقد تمثلت في:-

- ضرورة قيام شركات العقارات المصري بجعل تدريب الموظفين واستقطاب المواهب من اهم الاولويات التي يجب ان تركز عليه الإدارة العليا والتي تستخدمها كأداة فعالة لأعداد الكفاءات اللازمة لأداء العمل الالكتروني وذلك بأتاحة الفرصة اكثر على استخدام التكنولوجيا الحديثة.

- يتطلب التحول الرقمي توافر مهارات عالية لا تقتصر فقط على المهارات الإدارية بل يلزم الجمع بين المهارات الإدارية والتقنية والتي تساعد الإدارة العليا على سرعة الاستجابة لعلاج المشكلات الطارئة.
- خلق ثقافة رقمية قوية وإيجابية تدعم التحول الرقمي.
- صياغة استراتيجية واضحة لعمليات التحول الرقمي داخل الشركة.
- نجاح الشركة يعتمد على موظفيها (Zayed, A., Farghly, R. 2023). ولهذا السبب يجب عليهم المشاركة في استراتيجيات وعمليات المنظمة. حيث أن إنشاء وتنفيذ الاستراتيجيات يتطلب مشاركة الموظفين المهمين من المستوى الأدنى والمديرين من المستوى المتوسط.

١٣. البحوث المستقبلية

- يجب على الباحثين إجراء أبحاث مستقبلية لفهم أفضل لكيفية استغلال الشركات للفرص التي يوفرها المجتمع الرقمي مثل:-
- إعادة هذه الدراسة في قطاع مختلف عن قطاع العقارات.
 - يمكن اختبار نفس المتغيرات ولكن إضافة المؤهلات العلمية والسن كمتغيرات وسيطة.
 - اختبار أثر الاتصالات التنظيمية على التحول الرقمي في الشركات.

المراجع باللغة العربية

- جعفر العلوان. (٢٠٢٣). القيادة التنظيمية في عصر التحول الرقمي: دراسة استكشافية. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، ٢٠ (١).
- حسن، أحمد إبراهيم سعيد. (2017). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الادوية الاردنية حسب حجم الشركات. جامعة الشرق الاوسط. رسالة دكتوراة.

- على شديد، م.، & مصطفى. (٢٠٢١). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٢(٤)، ١٩٣-٢٢٦.
- عيسى حسن. (٢٠١٥). أثر التحول الرقمي التكنولوجي على القدرة التنافسية بالمصارف العراقية: دراسة حالة. جامعة صفاقس. كلية العلوم الاقتصادية والتصرف.
- كامل محمددين كامل علام. (٢٠٢٢). التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسئول خدمة العملاء: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد. المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، ٥٢(١)، ١٥٩-٢٢٠.
- نصري، آسيا. (٢٠١٥). أهمية رضا العميل في تدعيم الميزة التنافسية. مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الإقتصادية. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. وزارة التعليم العالي والدراسة العلمي، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

المراجع باللغة الإنجليزية

- Agustian, K., Mubarak, E. S., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. J. (2023). The Impact of Digital Transformation on Business Models and Competitive Advantage. *Technology and Society Perspectives (TACIT)*, 1(2), 79-93.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management Science*, 17(1), pp.99-120.
- Dagnino, G. B., Picone, P. M., & Ferrigno, G. (2021). Temporary competitive advantage: a state-of-the-art literature review and research directions. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 85-115.
- Faraj, S., & Leonardi, P. M. (2022). Strategic organization in the digital age: Rethinking the concept of technology. *Strategic Organization*, 20(4), 771-785.
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business strategies and competitive advantage: the role of performance and innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 163.

- Hess, T., Benlian, A., Matt, C., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123–139.
- IRPA AI. (n.d.). *Gaining competitive advantage through digital transformation of your business processes*.
- Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Digital transformation: An overview of the current state of the art of research. *Sage Open*, 11(3), 21582440211047576.
- Leão, P., & da Silva, M. M. (2021). Impacts of digital transformation on firms' competitive advantages: A systematic literature review. *Strategic Change*, 30(5), 421-441.
- Morakanyane, R., Grace, A. A., & O'Reilly, P. (2017). Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature, 427–443. <https://doi.org/10.18690/978-961-286-043-1.30>
- Perifanis, N.-A., & Kitsios, F. (2023). Investigating the Influence of Artificial Intelligence on Business Value in the Digital Era of Strategy: A Literature Review. *Information*, 14(2), 85.
- Putritamara, J. A., Hartono, B., Toiba, H., Utami, H. N., Rahman, M. S., & Masyithoh, D. (2023). Do Dynamic Capabilities and Digital Transformation Improve Business Resilience during the COVID-19 Pandemic? Insights from Beekeeping MSMEs in Indonesia. *Sustainability*, 15(3), 1760.
- Shehadeh, M., Almohtaseb, A., Aldehayyat, J., & Abu-AlSondos, I. A. (2023). Digital Transformation and Competitive Advantage in the Service Sector: A Moderated-Mediation Model. *Sustainability*, 15(3), 2077.
- Siniak, N., Kauko, T., Shavrov, S., & Marina, N. (2020, June). The impact of proptech on real estate industry growth. In *IOP Conference*

Series: Materials Science and Engineering (Vol. 869, No. 6, p. 062041). IOP Publishing.

• Suherlan, S. (2023). Digital Technology Transformation in Enhancing Public Participation in Democratic Pro-cesses. *Technology and Society Perspectives (TACIT)*, 1(1), 10–17. <https://journal.literasisainsnusan-tara.com/index.php/tacit/article/view/34>

• UNIDO, 2016. Proptech. Opportunities and Challenges of the New Industrial Revolution for Developing Countries and Economies in Transition. Panel discussion online]. [cit.2018-10-03]. Available at: https://www.unido.org/sites/default/files/2017-01/Unido_industry-4_NEW_0.pdf

• Van Veldhoven, Z., & Vanthienen, J. (2019). Designing a comprehensive understanding of digital transformation and its impact.

• Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 1–27. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

• Vuchkovski, D., Zalaznik, M., Mitreġa, M., & Pfajfar, G. (2023). A look at the future of work: The digital transformation of teams from conventional to virtual. *Journal of Business Research*, 163, 113912

• Wang, W. C., Lin, C. H., & Chu, Y. C. (2011). Types of competitive advantage and analysis. *International Journal of Business and Management*, 6(5), 100.

• Zayed, A., Farghly, R. (2023). Analyzing the expected role of strategic leadership and supportive culture in executing business strategies: The mediating role of employee engagement. *The Academic Journal of Contemporary Commercial Research*, 3(2), 18-42. doi: 10.21608/ajccr.2023.304706

• Zhou, F. (2019). Gaining Competitive Advantage through Digital Transformation. *Technology Art Sciences TH Koln*.