

## أثر التحول الرقمي على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية

أسماء سعيد احمد الأسرج<sup>١</sup>، محمد شعبان إسماعيل بسيوني محمد<sup>٢</sup>

<sup>١</sup> قسم مسوح الموارد الطبيعية - معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات

<sup>٢</sup> قسم الدراسات السياحية - كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات

### معلومات المقال

الصفحات: ١٠١ - ١٢٦

### الكلمات المفتاحية

التحول الرقمي  
المهارات الرقمية  
الميزة التنافسية المستدامة  
شركات السياحة.

### ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر التحول الرقمي وأبعاده الخمسة المتمثلة في وجود إستراتيجية للتحول الرقمي، والبنية التحتية للتحول الرقمي، والتدريب على تكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية ذوي المعرفة، والمهارات الرقمية على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة فئة (أ). لتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استبيان موجهة للعاملين في شركات السياحة فئة (أ) بمحافظة القاهرة، والبالغ عددهم ١٢٥٤ شركة. تم توزيع الاستبيان بشكل إلكتروني، وتم الحصول على ٥٨٢ استجابة، بينما تم تحليل ٤٨٨ استمارة صالحة. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي وإيجابي للتحول الرقمي على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة فئة (أ). كما أبرزت نتائج الدراسة أن أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في وجود إستراتيجية للتحول الرقمي، والبنية التحتية للتحول الرقمي، والتدريب على تكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية ذوي المعرفة، والمهارات الرقمية تؤثر بشكل منفرد معنوياً وإيجابياً على الميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة فئة (أ).

### المقدمة

تتسم بيئة العمل اليوم بالمنافسة القوية بين المنظمات، وكذلك التغيرات السريعة في متطلبات العمل، ومن ثم أصبح بقاء واستمرار تلك المنظمات يعتمد على قدرتها التنافسية في بيئة العمل، بجانب قدرتها على توفير متطلبات بيئة العمل المتغيرة. (Al-Romeedy & Mohamed, 2022) فرضت المنافسة والتغيرات في بيئة العمل على المنظمات ضرورة البحث عن آليات جديدة تدعم بها قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية، وضمان استدامة تلك الميزة لأطول فترة ممكنة (الهاوورة، ٢٠٢٠).

أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية لمختلف المنظمات، خاصة التي تتعامل مع العملاء بشكل مباشر، والتي تسعى لتقديم خدمات ومنتجات جديدة مبتكرة، بجانب تطوير وتحديث ما تقدمه حالياً من خدمات ومنتجات،

وتطوير أساليب عملها، والبحث عن الفرص في بيئة العمل واستغلالها لضمان الاستمرار والنمو والمنافسة القوية (علام، ٢٠٢٢). كما تسعى إليه مختلف المنظمات التي تستهدف تطوير خدماتها، والوصول إلي العملاء سريعاً (الشمري، ٢٠٢٢؛ رشوان وأبو عرب، ٢٠٢١؛ عطية، ٢٠٢١). لا يعني التحول الرقمي في المنظمات تطبيق التكنولوجيا فقط، بل هو مجموعة من الممارسات التي تتعلق بكل ما يدور داخل المنظمة من عمليات وأنشطة، وأساليب عمل، وطرق إنجاز العمل، والتواصل مع العملاء (غنام، ٢٠٢٢؛ القمحاوي، ٢٠٢٠؛ العوضي، ٢٠٢٠).

أحدث التحول الرقمي تغيرات جذرية في مختلف المنظمات التي تتبني رقمنة عملياتها، حيث أثر ذلك على طرق أداء العمل، ووسائل تقديم المنتجات والخدمات، وكذلك طرق تصميم تلك المنتجات والخدمات. وقد وفر التحول الرقمي آليات جديدة لأداء العمل، وأضاف الإبداع إلى العمليات والممارسات التي تقوم بها المنظمات، مما انعكس على كفاءة وفاعلية الأداء، ودعم الموارد البشرية، وجعلتها تنافس بقوة في بيئة العمل، مما انعكس على استدامة ميزتها التنافسية (عثمان، ٢٠٢٢؛ علام، ٢٠٢٠؛ Xue et al., 2022; Yuliantari & Pramuki, 2022). ولم يكن قطاع السياحة بعيداً عن مواكبة التحولات الرقمية، فقد بدأت المؤسسات السياحية استخدام التقنيات الرقمية ومواكبة التطورات التكنولوجية لمواكبة التغيرات في سوق العمل السياحي (عبادي وزهواني، ٢٠١٩). ويعد التحول الرقمي أبرز هذه التطورات التكنولوجية، والذي فرض على تلك المؤسسات ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية، واستخدام التقنيات الرقمية، وإعادة هيكلة أعمالها وممارساتها وعملياتها بما يتماشى مع تلك التطورات، والتوسع في استخدام التكنولوجيا في إنجاز أعمالها لزيادة قدراتها التنافسية وضمان الاستمرار والنمو في بيئة العمل السياحي لأطول فترة ممكنة (مشهور ويوسف، ٢٠٢١).

#### مشكلة الدراسة

نظراً للتغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة العمل السياحي وكذلك التطورات التكنولوجية السريعة؛ أصبحت مختلف شركات السياحة تسعى وتبحث عن الآليات التي تستطيع من خلالها تحقيق الميزة التنافسية المستدامة التي تدعم قدراتها على تحقيق التميز والتفوق على المنافسين. ومع التطورات التكنولوجية والرقمية في بيئة العمل السياحي، وصعوبة المنافسة والقدرة على النمو والتطور في بيئة العمل، أصبح لزاماً على مختلف شركات السياحة البحث عن كافة الآليات التي تدعم بها أدائها، وتطور بها خدماتها، وتزيد كفاءة عملياتها وممارساتها، وتقلل تكاليفها. بجانب ضرورة الاهتمام بتدعيم قدراتها الإبداعية والابتكارية، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وأداء العمل بشكل صحيح وتجنب الأخطاء، مما ينعكس على تحقيق ميزة تنافسية وضمان استدامتها لأطول فترة ممكن (الحرور وبركات، ٢٠١٩). ويعد التحول الرقمي أحد تلك الآليات، والذي يضمن لشركات السياحة البقاء والنمو في بيئة العمل، وتطوير قدراتها التنظيمية، واستدامة ميزتها التنافسية (Leão & da Silva, 2021; Iskandar et al., 2020). وبناءً على ذلك؛ تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي: هل يؤثر التحول الرقمي في شركات السياحة على استدامة ميزتها التنافسية؟

## أهداف الدراسة

تسعي الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

١. تقييم درجة توافر متطلبات التحول الرقمي في شركات السياحة.
٢. قياس درجة استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة.
٣. تحليل أثر التحول الرقمي في شركات السياحة على استدامة ميزتها التنافسية.

## فروض الدراسة

تقوم الدراسة على الفرض الرئيسي التالي:

يؤثر التحول الرقمي في شركات السياحة إيجابياً على استدامة الميزة التنافسية. وينبثق عن الفرض الرئيسي خمسة فروض فرعية كما يلي

١. يؤثر وجود إستراتيجية للتحول الرقمي على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة.
٢. تؤثر البنية التحتية لتطبيق التحول الرقمي على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة.
٣. يؤثر التدريب على تكنولوجيا المعلومات على استدامة الميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة.
٤. تؤثر الموارد البشرية ذات المعرفة على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة.
٥. تؤثر المهارات الرقمية على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة.

## الإطار النظري

### التحول الرقمي في شركات السياحة

#### مفهوم التحول الرقمي

أصبح مفهوم التحول الرقمي أكثر انتشاراً في مختلف الشركات، باعتباره ضرورة للتغيير والتطوير الرقمي والثقافي داخل تلك الشركات بهدف تطوير وإنجاز العمل بشكل إلكتروني (الشريف، ٢٠٢١)، ودعم المهارات الرقمية للعاملين (الملحي، ٢٠٢١). يمكن تعريف التحول الرقمي بأنه الاستخدام الواسع للتقنيات والتطبيقات الرقمية لتطوير طرق أداء العمل، وتقديم قيمة مضافة مبتكرة، وإبداع في تقديم المنتجات والخدمات (فرج، ٢٠٢٢). كذلك يشير التحول الرقمي إلى انتقال المنظمات من نظام العمل التقليدي إلى نظام العمل الرقمي المعتمد على الاستخدام الواسع للتكنولوجيا الحديثة في كافة أعمالها، بهدف إحداث تحول جذري في ممارسات وآليات العمل من خلال الاستفادة من التطورات التكنولوجية الكبيرة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي، ويدعم القدرة التنافسية لهذه المنظمات (عثمان، ٢٠٢٢). كما أن التحول الرقمي هو اتجاه المنظمات لأداء كافة عملياتها وأنشطتها بشكل إلكتروني من خلال الاستفادة من التطورات التكنولوجية والمعلوماتية الهائلة، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة، وتطوير أدائها بشكل ملحوظ (المقابلة وعوم، ٢٠٢١). وأخيراً يشير التحول الرقمي إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة في تخطيط موارد الشركات، وإدارة عملياتها، وإدارة علاقاتها مع العملاء، وتحسين كفاءة الأداء، وتطوير مهارات العاملين، وتحسين الأداء (الحرون وبركات، ٢٠١٩).

### أهمية التحول الرقمي في شركات السياحة

يمثل التحول الرقمي انتقال شركات السياحة من الاعتماد على نماذج العمل التقليدية إلى نماذج العمل الرقمية لتطوير وابتكار طرق جديدة لتصميم المنتجات والخدمات وتقديمها للعملاء (علام، ٢٠٢١؛ إبراهيم، ٢٠٢١). تسعى مختلف الشركات على اختلاف مجالات أعمالها إلى التحول الرقمي، واستثمار التقنيات الرقمية في كافة أعمالها، سعياً منها للتميز والنمو. يرجع ذلك إلى المزايا العديدة التي يحققها التحول الرقمي مثل رفع الكفاءة التشغيلية بالشركات، والوصول إلى المزيد من العملاء، وزيادة القدرة على تتبع وتحليل رغبات واحتياجات العملاء، وخلق فرص جديدة ومبتكرة لخلق القيمة للعملاء، وتحسين تجارب العملاء، وتحقيق رضاهم وولائهم (شحادة، ٢٠٢١).

تبرز أهمية التحول الرقمي في زيادة قدرة الشركات على استغلال مهارات وقدرات العاملين، وزيادة التكامل والتنسيق بين مختلف الأنشطة والعمليات داخل الشركة، وتحسين كفاءة وفاعلية عملياتها، وتطوير الأساليب الإدارية، بجانب إدارة الوقت بشكل فعال، وتقديم خدمات مبتكرة (المحواوي، ٢٠٢٠). كما يدعم التحول الرقمي تعزيز الثقافة الرقمية لدى العاملين، وبناء العقلية الرقمية لديهم، وامتلاك قاعدة بيانات يمكن الاعتماد عليها في إنجاز أعمالها واتخاذ القرارات، وزيادة فاعلية الاتصالات، وإكساب العاملين بعض المهارات الرقمية لمواكبة التطورات في بيئة العمل (عبد الحميد، ٢٠٢١).

بالإضافة إلى ذلك؛ يؤدي التحول الرقمي داخل الشركات إلى تقليل الجهد المطلوب لأداء الأعمال وكذلك التكلفة (الغامدي، ٢٠٢١)، وزيادة مستوى الأداء، وتحسين جودة المنتجات والخدمات (نجا وآخرون، ٢٠٢٢)، وخلق العديد من الفرص لتقديم منتجات وخدمات مبتكرة تحقق للشركات ميزة تنافسية (شعبان، ٢٠٢١؛ محمد والغبيري، ٢٠٢٠). كما يساهم التحول الرقمي في دعم قدرة الشركات على تحقيق رؤيتها ورسالتها، وكذلك أهدافها الإستراتيجية بأقل تكلفة، وكذلك زيادة مرونتها في بيئة العمل، وزيادة الإنتاجية، وربط الأقسام بعضها البعض، وتوفير المعلومات في الوقت المطلوب (العوضي، ٢٠٢٠). كذلك يساهم التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين بشكل ملحوظ، وسرعة إنجاز الأعمال، وتبسيط إجراءات وممارسات العمل، والحفاظ على المعلومات واستخدامها وقت الحاجة إليها (عثمان، ٢٠٢٢)، وتطوير وتنمية رأس المال البشري (منصور، ٢٠٢١).

علاوة على ذلك؛ تبرز أهمية التحول الرقمي في زيادة قدرة الشركات على مواكبة التغيرات في بيئة العمل، والتكيف معها، وإحداث التغيرات في عملياتها وأنشطتها الداخلية بشكل مرن، وتحقيق التميز المؤسسي، وتقليل الأعباء الإدارية، ودعم اتخاذ القرارات، وتعزيز الاستثمار البشري، ودعم التوجهات الإستراتيجية (أحمد، ٢٠٢١)، وكذلك تقديم خدمة عملاء مثلي، وتقليل الأخطاء في العمل، وإيجاد قنوات جديدة لتوزيع منتجات وخدمات الشركة (وهبة وقارة، ٢٠٢٢؛ يحيوي وقرابصي، ٢٠١٩)، وتطوير الأداء فيما يتعلق بسرعة الاستجابة والاعتمادية (شديد، ٢٠٢١)، وزيادة المبيعات والأرباح (شحادة، ٢٠٢٢). كذلك يعزز التحول الرقمي من الابتكار، وخلق مصادر دخل جديدة، وتطوير نماذج العمل، وحل المشكلات الإدارية والبشرية (رجب، ٢٠٢٢؛ حماده، ٢٠٢٢)، والحد من الفساد الإداري (ختام، ٢٠٢٢). كما يساعد التحول الرقمي في زيادة القدرة على استخدام مواردها، والتخلص من الروتين والبيروقراطية في العمل، واستثمار الوقت في تطوير الخدمات، ودقة العمليات والممارسات الإدارية (آل نملان وآخرون، ٢٠٢٢).

وفي صناعة السياحة والضيافة؛ تحرص مختلف المؤسسات السياحية والفندقية على توفير كافة متطلبات التحول الرقمي لإدراكهم أن هذا هو السبيل للاستمرار والنمو في بيئة العمل السياحي (Chang et al., 2021; Imtiaz & Kim, 2019; Bilgili & Koc, 2021). أبرزت دراسة مصطفى وآخرون (٢٠٢١) أن التحول الرقمي متمثلاً في البيئة التكنولوجية، والإدارة الإلكترونية، وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والاتصال التنظيمي الإلكتروني يساهم في زيادة أداء شركات السياحة المصرية. كما ساهم التحول الرقمي في زيادة قدرة شركات السياحة على جذب المزيد من العملاء (Aboushouk & Elsaywy, 2021)، وتحسين جودة خدماتها (Sinno, 2019)، وزيادة رضا العملاء، وإكساب العاملين المزيد من المهارات الرقمية، وبناء علاقات طويلة مع العملاء (Marinkovic & Petkovic, 2020)، وسرعة تلبية احتياجات العملاء (Mota et al., 2021). كما أن التحول الرقمي يساهم في تحسين عمليات إدارة العائد بالمؤسسات الفندقية (Alrawadieh et al., 2021).

#### تحديات التحول الرقمي في شركات السياحة

تواجه مختلف الشركات بعض التحديات عند إحداث التغيير أو التطوير في العمل، وبالمثل فإن هذه الشركات تواجه بعض التحديات التي قد تعوق نجاح التحول الرقمي. وتتنوع هذه التحديات ما بين تحديات مالية، وتحديات تنظيمية، وتحديات بشرية. يعد عدم توافر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة للتعامل مع التقنيات الحديثة أحد أهم هذه التحديات، نظراً لأنهم المسؤولون عن استخدام وتشغيل تلك التقنيات، وبالتالي فإن عدم تأهيلهم وتدريبهم بالشكل الكافي قد يعوق نجاح التحول الرقمي. كما أن مخاطر تأمين المعلومات والبيانات قد تعوق نجاح التحول الرقمي، وهذا يتطلب وجود خبرات عالية في مجال حماية البيانات والمعلومات الخاصة بالشركة وعملائها. يعد ضعف الثقافة الرقمية أحد تحديات التحول الرقمي، وكذلك الجمود في التفكير والبيروقراطية والتقدم الفكري لدى بعض المديرين، وعدم رغبتهم في التغيير والتطور (علام، ٢٠٢١)، وغياب الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير والتطوير (نعموني، ٢٠٢٠).

كما ذكر عثمان (٢٠٢٢) أن هناك بعض المعوقات التي تواجه الشركات في مساعيها للتحول الرقمي، والتي تتمثل فيما يلي:

- أ- انخفاض حجم الموارد المالية المخصصة للتحول الرقمي.
- ب- عدم توافر البنية التكنولوجية المناسبة للتحول الرقمي.
- ج- غياب التخطيط اللازم لمواكبة التطورات التكنولوجية.
- د- ضعف تحفيز وتشجيع العاملين على المشاركة في إحداث التحول الرقمي.
- هـ- غياب الرؤية لكيفية التحول الرقمي.
- و- ضعف الجهود التدريبية للعاملين على التقنيات الحديثة في العمل.
- ز- غياب المعايير الواضحة لتقييم الأداء في ظل التحول الرقمي.
- ح- مقاومة العاملين للتحول الرقمي بسبب الخوف من التغيير.
- ط- غياب القوانين والتشريعات اللازمة لضمان نجاح التحول الرقمي.

أضاف عبد الحميد (٢٠٢١) أن التحديات التي تواجه التحول الرقمي تشمل أيضاً عدم اقتناع الإدارة العليا بجدوى التحول الرقمي، وارتفاع التكاليف، والمشاكل التقنية الخاصة بالإنترنت، والجمود في الهياكل التنظيمية. وقد صنف الفرحاني وآخرون (٢٠٢١) المعوقات التي تواجه التحول الرقمي إلى معوقات إدارية، ومعوقات بشرية، ومعوقات مالية. تشمل المعوقات الإدارية الروتين والبيروقراطية لدى بعض المديرين والذي يعوق سرعة التحول الرقمي، وغياب الرؤية والخطة الواضحة للتحول الرقمي، وعدم توافق الهياكل التنظيمية الحالية مع متطلبات التحول الرقمي. بينما تشمل المعوقات البشرية مقاومة بعض العاملين للتغيير والتحول نحو رقمته الوظائف، وضعف مهارات وخبرات بعض العاملين فيما يتعلق بالتعامل مع التقنيات الرقمية. أما المعوقات المالية فتشمل ضعف المخصصات المالية للتحول الرقمي، وارتفاع تكلفة شراء التقنيات الحديثة وتشغيلها وصيانتها.

### الميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة

#### مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

هناك اختلاف في تحديد مفهوم موحد للميزة التنافسية المستدامة، نظراً لاختلاف جوانبها والعوامل الداعمة لها. يمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة بأنها الاستغلال الفعال لكافة إمكانيات وقدرات وموارد المنظمة المختلفة، والتي تدعم أدائها بشكل أفضل من المنافسين، وتحقيق الثقة لدى العملاء في منتجات وخدمات الشركة، وبالتالي تحقيق التفوق والتميز على المنافسين (الهاورة، ٢٠٢٠). يشير مفهوم الميزة التنافسية المستدامة إلى تلك السمات والخصائص التي تتميز بها الشركة عن غيرها من المنافسين من خلال تنفيذها لمجموعة من الأنشطة والعمليات بشكل مميز، واستغلال كافة إمكانياتها وقدراتها في إشباع رغبات واحتياجات العملاء بشكل يميزها عن منافسيها (آدم وآخرون، ٢٠٢٢). كما يري جميل (٢٠٢١) أن الميزة التنافسية المستدامة هي قدرة الشركة على وضع إستراتيجية خالقة للقيمة وتنفيذها، بشرط أن تكون غير قابلة للتقليد أو النقل، وتميزها عن غيرها من المنافسين في الوقت الحالي وفي المستقبل. كذلك يعرفها شاكر وإبراهيم (٢٠٢١) على أنها امتلاك الشركة لعدد من نقاط القوة التي تستغلها لتحقيق التميز والتفوق على المنافسين، بجانب اهتمامها بعلاج نقاط الضعف داخلياً، ووضع إستراتيجيات مبتكرة للتنافس في بيئة العمل لا يستطيع المنافسون تقليدها في المدى الطويل. وأخيراً يشار للميزة التنافسية المستدامة على أنها التطوير الدائم لإمكانيات وقدرات الشركة المميزة لمواكبة التغيرات في بيئة العمل، بحيث تستطيع التفوق على المنافسين الحاليين أو المحتملين، وخلق قيمة مضافة مميزة للعملاء عن طريق الخدمات والمنتجات التي تقدمها لهم، والتي تمثل مصدر الأداء طويل الأجل (موسي، ٢٠٢٠).

#### أهمية استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة

هناك عدد من المزايا التي تدفع شركات السياحة للبحث عن آليات وطرق لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث إن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يدعم نجاح واستمرار المنظمات في بيئة العمل، نظراً للمزايا التي تترتب على تحقيقها، والمتمثلة فيما يلي (علي وإمام، ٢٠٢٢؛ الشمري وآخرون، ٢٠٢١؛ موسي، ٢٠٢٠):

أ- زيادة القدرة على اكتشاف واستغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل.

ب- دخول أسواق جديدة، وزيادة الحصة السوقية.

ج- جذب المزيد من العملاء المحتملين.

د- تحقيق الريادة والتفوق في سوق العمل.

هـ- التحسن في حجم المبيعات

و- زيادة الإيرادات والربحية.

ز- زيادة قدرة الشركة على مواجهة تهديدات المنافسين.

ح- بقاء الشركة على المدى الطويل.

ط- الاستثمار الأمثل لموارد الشركة.

كما تكمن أهمية الميزة التنافسية المستدامة في تطوير المعرفة التنافسية للشركات، وخلق نماذج عمل مبتكرة لا يمكن تقليدها، وزيادة قدرة الشركة على تحقيق أهدافها، وتحقيق الأداء المتميز، وخلق القيمة للعملاء، بجانب تحسين سمعة الشركة، وتحقيق التميز الإستراتيجي. كما تدعم الميزة التنافسية المستدامة القدرات التسويقية للشركات، وإدارة العلاقات مع العملاء بنجاح، والمنافسة السعرية (الشهواني، ٢٠٢٠؛ العكيدي، ٢٠١٨).

#### العوامل المؤثرة في استدامة الميزة التنافسية بشركات السياحة

يمكن لشركات السياحة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تعزيز قدراتها على مواكبة التغيرات في بيئتي العمل الداخلية والخارجية، وتعزيز نقاط قوتها، ومعالجة نقاط ضعفها، والتركيز على المنافسة من خلال رأس المال البشري وما يمتلكه من مهارات وقدرات ومعارف حيث يمثل عنصر المنافسة الأكثر قيمة نظراً لصعوبة تقليده من قبل المنافسين (الشمري وآخرون، ٢٠٢١).

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت العوامل التي تدعم قدرة الشركات على استدامة ميزتها التنافسية. تتمثل تلك العوامل فيما يلي:

- التوجه الريادي من خلال التفكير الإستباقي، والتفرد، والابتكار، وتحمل المخاطرة على استدامة الميزة التنافسية (الخطيب، ٢٠١٨).
- التعلم التنظيمي والقيادة الإستراتيجية (الهاورة، ٢٠٢٠).
- استغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل، ومواجهة التحديات المختلفة في بيئة العمل (خريسات والنجار، ٢٠٢٢؛ خريسات، ٢٠٢١).
- امتلاك المديرين والعاملين لمستوي مميز من الذكاء الإستراتيجي الذي يركز على توفير كافة المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرارات سريعة ودقيقة وإنجاز العمل بفاعلية، وتنفيذ الخطط بكفاءة، والتنبؤ بالتهديدات في بيئة العمل والاستعداد لها، وإيجاد الحلول الفعالة للمشكلات (الشمري وآخرون، ٢٠٢١).
- تبني الشركة لمدخل إدارة الجودة الشاملة (شاكر وإبراهيم، ٢٠٢١؛ حياصات، ٢٠١٧).
- امتلاك الشركة لرأس مال فكري مميز متمثلاً في رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلية، ورأس المال الزبائني (حسن، ٢٠١٩؛ العكيدي، ٢٠١٨).
- ممارسات العمل المبتكرة (الشهواني، ٢٠٢٠؛ Zaki & Al-Romeedy, 2019).
- إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (الحنيطي، ٢٠٢١).
- القدرات الإستراتيجية المتمثلة في القدرات التكنولوجية، والقدرات الإدارية، والقدرات المعلوماتية، والقدرات الابتكارية، والقدرات التسويقية (الصابر، ٢٠٢١).

- إستراتيجية تمكين الموارد البشرية المتمثلة في استقلالية العاملين، وتفويض السلطة، ومشاركة المعلومات، وفرق العمل المدارة ذاتياً (أبو الهيجاء، ٢٠٢٠).
- عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نقل ونشر المعرفة، تطبيق المعرفة (جزار ومزريق، ٢٠٢٢).
- تبني مدخل الهدم الخلاق الذي يقوم على الإبداع في وضع آليات جديدة لأداء العمل، واستبعاد طرق العمل التقليدية، وإحلال الهياكل التنظيمية الجديدة المتطورة محل الهياكل التقليدية (الرميدي، ٢٠١٨).
- دعم وتعزيز الرقابة الإستراتيجية للشركات من خلال دعم قدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة العمل، واستغلال موارد وإمكانيات الشركة بشكل أكثر فاعلية في استغلال الفرص المتاحة (AI- Romeedy, 2019).

وفي شركات السياحة؛ يمكن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال ما يلي (جميل، ٢٠٢١):

- الإبداع والابتكار سواء في العمليات الإدارية، أو التكنولوجيا، أو طرق أداء العمل، أو تطوير المنتجات والخدمات الحالية، أو تقديم منتجات وخدمات جديدة أفضل من المنافسين.
- تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية تتوافق مع رغبات واحتياجات العملاء، مما يحقق رضا العملاء، ويؤدي إلي زيادة المبيعات والأرباح.
- المرونة في الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل السياحي، وكذلك المرونة في تقديم المنتجات والخدمات بحيث تستطيع الشركات تعديل خدمات ومنتجاتها بما يتوافق مع التغيرات في أذواق العملاء. بجانب المرونة التسويقية، وتعديل سياساتها وإستراتيجياتها التسويقية لتتوافق مع الأوضاع الجديدة في بيئة العمل.
- التميز في تقديم منتجات وخدمات مبتكرة لا يستطيع المنافسون تقليدها، وذلك من خلال امتلاك مجموعة من العاملين القادرين على الإبداع في تصميم الخدمات والمنتجات، بجانب القدرات الإبداعية للمنظمة في المنافسة ببيئة العمل لأطول فترة ممكنة.

كما أضاف محمد وآخرون (٢٠٢١) أن الإبداع التكنولوجي يساهم في تعزيز قدرة شركات السياحة المصرية على استدامة ميزتها التنافسية. كذلك فإن تطوير إستراتيجيات العمل في المؤسسات السياحية والفندقية يدعم استدامة ميزتها التنافسية (Nashiruddin & Susanti, 2021). علاوة على ذلك؛ هناك بعض العوامل الأخرى التي تدعم استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة والفنادق وشركات الطيران، مثل القيادة الإستراتيجية (Bade El-Deen & Ali, 2021)، والذكاء التنافسي (Casado Salguero, et al., 2019)، والإبداع التسويقي (Saeed, 2016)، وقدرات رأس المال البشري (الرميدي وآخرون، ٢٠١٨؛ Črnjar, 2018)، والتحالفات الإستراتيجية (Salama et al., 2022).

#### مصادر الميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة

تعد إمكانيات وقدرات الشركة الداخلية هي المصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية، وخاصة إذا تميزت تلك الإمكانيات والقدرات بالتفرد، ومكنت الشركة من التفوق على منافسيها، وهنا تضمن استدامة ميزتها التنافسية (الشويات، ٢٠١٩). كما أشار الصابر (٢٠٢١) والشهواني (٢٠٢٠) إلى أن هناك مصدرين للميزة التنافسية



المستدامة هما المصادر الداخلية متمثلة في الموارد المالية، والمادية، والبشرية، والمهارات والقدرات والمعرفة والخبرات، والسياسات الإدارية، والمصادر الخارجية المتمثلة في كافة العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية في بيئة العمل الخارجية والتي تؤثر على استمرار الشركة ونموها. وأضاف شاكر وإبراهيم (٢٠٢١) أن هناك بعض المصادر التي تضمن من خلالها الشركة استدامة ميزتها التنافسية، مثل رأس المال البشري وما يمتلكه من قدرات وخبرات ومعارف تمكنه من أداء العمل بكفاءة، وزيادة القدرة التنافسية للشركة في بيئة العمل. وكذلك الوقت، حيث تساعد سرعة الوصول للعملاء، والاستجابة لطلباتهم ورغباتهم على تفوق الشركة على منافسيها.

### العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة

يدعم التحول الرقمي تحقيق الشركات لميزة تنافسية من خلال الإبداع في تقديم المنتجات والخدمات، وتطوير ما تقدمه من منتجات وخدمات بشكل مبتكر، والمساهمة في خلق المعرفة وتبادلها وتطبيقها في العمل، وهو ما يحقق التفوق والتميز للمنظمة، واكتساب مزايا تنافسية جديدة تتفوق بها الشركة على منافسيها (شحادة، ٢٠٢١). كما أوضحت دراسة علام (٢٠٢١) أن التحول الرقمي (وجود إستراتيجية واضحة للتحول الرقمي، والثقافة الرقمي، وتوافر المتطلبات المادية والبشرية والتكنولوجية) يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية في الشركات. علاوة على ذلك؛ أبرزت دراسة صيام (٢٠٢١) أن التحول الرقمي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية المستدامة للشركات من خلال توفير بيئة عمل فعالة، وإنجاز المهام بشكل دقيق وسريع، وتوفير كافة المنتجات والخدمات بجودة عالية، وتحسين مرونة الهيكل التنظيمي، وزيادة قدرة الإدارة علي متابعة العمل بكفاءة، وزيادة الإبداع والابتكار، ودعم القدرات التسويقية للشركات.

كما أوضحت دراسة قرزيز وآخرون (٢٠٢٢) أن التحول الرقمي يساهم في استدامة الميزة التنافسية للشركات، من خلال تطوير البنية التحتية الرقمية، وشبكة الانترنت، والاستفادة من التطورات التكنولوجية في دعم عملياتها وممارساتها. وأخيراً أكدت العديد من الدراسات وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التحول الرقمي والميزة التنافسية المستدامة (Xue et al., 2022; Yuliantari & Pramuki, 2022; Leão & da Silva, 2021; Iskandar et al., 2020; Adamik & Nowicki, 2018).

### الدراسة الميدانية

#### أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة في تجميع بيانات على تصميم استمارة استبيان، والتي تكونت من ثلاثة محاور رئيسية على النحو التالي:

#### المحور الأول: التحول الرقمي في شركات السياحة

يتناول هذا المحور تقييم درجة توافر متطلبات التحول الرقمي في شركات السياحة المصرية فئة (أ) بمحافظة القاهرة. تم الاعتماد على دراسة عثمان (٢٠٢٢) في إعداد عبارات هذا المحور والتي بلغت ٢٥ عبارة موزعة على خمسة أبعاد رئيسية على النحو التالي:

١. إستراتيجيات وخطط تطبيق التحول الرقمي: تم تقييم درجة توافر إستراتيجية واضحة بشركات السياحة لتطبيق التحول الرقمي من خلال ٥ عبارات.

٢. البنية التحتية لتطبيق التحول الرقمي: تم تقييم مستوى البنية التحتية المطلوبة لتطبيق التحول الرقمي في شركات السياحة من خلال ٥ عبارات.
٣. التدريب على تكنولوجيا المعلومات: تم قياس مدى توفير شركات السياحة لبرامج تدريبية على تكنولوجيا المعلومات من خلال ٥ عبارات.
٤. الموارد البشرية ذوي المعرفة: تم تقييم درجة امتلاك العاملين في شركات السياحة للمعرفة اللازمة للتحول الرقمي من خلال ٥ عبارات.
٥. المهارات الرقمية: تم قياس درجة امتلاك العاملين في شركات السياحة للمهارات الرقمية اللازمة للتحول الرقمي من خلال ٥ عبارات.

المحور الثاني: استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة  
يتناول هذا المحور تقييم درجة استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة. تم الاعتماد على دراسة الشويبات (٢٠١٩) لإعداد عبارات هذا المحور التي بلغت ١٠ عبارات.  
تم تصميم عبارات المحورين الأول والثاني باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يعتمد على وجود خمسة مستويات ما بين الموافقة التامة وعدم الموافقة التامة.  
المحور الثالث: البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة  
يتناول هذا المحور تحديد البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة من حيث النوع، والسن، والمؤهل الدراسي، والوظيفة، وعدد سنوات الخبرة.

#### مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في شركات السياحة فئة (أ) بمحافظة القاهرة في مختلف الأقسام نظراً لأن هذه الشركات هي التي تستحوذ على نسبة كبيرة من حركة السياحة، وتقدم العديد من الخدمات المتنوعة ما بين سياحة خارجية، وسياحة داخلية، وحج وعمرة، ونقل سياحي، وحجز تذاكر الطيران ... وغيرها من الخدمات السياحية المختلفة (Al-Romeedy, 2019). وفقاً لوزارة السياحة والآثار (٢٠٢١)؛ هناك ١٢٥٤ شركة سياحة فئة (أ) بمحافظة القاهرة. تم إعداد وتصميم استمارة الاستبيان بشكل إلكتروني من خلال Google Drive، وتم وضع رابط الإستبيان على المجموعات الخاصة بشركات السياحة على مواقع التواصل الاجتماعي (الفيس بوك)، كما تم إرسال الرابط إلى بعض المجموعات الأخرى على تطبيق (واتس آب) خلال الفترة من إبريل وحتى مايو ٢٠٢٢. تم الحصول على ٥٨٢ استجابة. وبعد إدخال الاستجابات على برنامج SPSS تبين أن هناك ٩٤ استمارة غير مكتملة الإجابات، وبالتالي تم استبعادهم، ومن ثم أصبح عدد الاستمارات التي خضعت للتحليل ٤٨٨ استمارة بنسبة ٨٣.٩٪ من إجمالي الاستجابات التي تم الحصول عليها.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

اعتمدت الدراسة على إجراء بعض الاختبارات الإحصائية من خلال برنامجي SPSS V. 24 و AMOS V.21 لتحليل بيانات الدراسة واختبار فروضها. تمثلت الاختبارات الإحصائية فيما يلي:

- ١- اختبار معمل كرونباخ ألفا للتأكد من الثبات والاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان.
- ٢- التحليل الوصفي: تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف البيانات الديموجرافية لعينة الدراسة، بينما تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد استجابات عينة الدراسة على متغيري الدراسة.
- ٣- تحليل المسار: يتم استخدام اختبار تحليل المسار لنفس الغرض الذي يتم فيه استخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، ولكن في هذه الدراسة تم إجراء اختبار تحليل المسار باستخدام برنامج Amos لقياس أثر المتغير المستقل بأبعاده الخمسة على المتغير التابع لأنه أكثر فاعلية.

### نتائج التحليل

#### نتائج اختبار كرونباخ ألفا

جدول (١) نتائج اختبار كرونباخ ألفا

المتغير	عدد العبارات	قيمة كرونباخ ألفا
إستراتيجيات وخطط تطبيق التحول الرقمي	٥	٠.٧٩٢
البنية التحتية لتطبيق التحول الرقمي	٥	٠.٨٤٢
التدريب على تكنولوجيا المعلومات	٥	٠.٧٨٦
الموارد البشرية ذوي المعرفة	٥	٠.٧٧٣
المهارات الرقمية	٥	٠.٨٠١
التحول الرقمي في شركات السياحة	٢٥	٠.٧٩٩
الميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة	١٠	٠.٨١٣

تؤكد النتائج في جدول رقم (١) تمتع استمارة الاستبيان بالثبات والاتساق الداخلي لعباراتها، ومن ثم فإنها تصلح للتوزيع على عينة الدراسة لتجميع البيانات، والاعتماد على نتائجها، ويرجع ذلك إلى أن قيمة كرونباخ ألفا تجاوزت النسبة المقدرة بـ ٧٠٪ في متغيري الدراسة وأبعادهم ( Elbaz et al., 2022; Al-Romeedy & Ozbek, 2022). وقد تراوحت قيم كرونباخ ألفا ما بين ٠.٧٧٣ في حدها الأدنى و ٠.٨٤٢ في حدها الأعلى. بالنسبة لمتغير التحول الرقمي؛ بلغت قيمة كرونباخ ألفا ٠.٧٩٩، وبلغت قيمته لكل للخمسة أبعاد: إستراتيجيات وخطط تطبيق التحول الرقمي، والبنية التحتية لتطبيق التحول الرقمي، والتدريب على تكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية ذوي المعرفة، والمهارات الرقمية ٠.٧٩٢، و ٠.٨٤٢، و ٠.٧٨٦، و ٠.٧٧٣، و ٠.٧٠١ علي التوالي. كما توضح النتائج بالجدول أن قيمة كرونباخ ألفا بلغت ٠.٨١٣ لمتغير الميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة.

#### التحليل الوصفي للبيانات الديموجرافية لعينة الدراسة

جدول (٢) البيانات الديموجرافية لعينة الدراسة

النوع	البيانات	ك	%
	ذكر	٢٥٩	٥٣.١
	أنثي	٢٢٩	٤٦.٩

العمر	أقل من ٣٠ سنة	٦٢	١٢.٧
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	١٩٧	٤٠.٣
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	١٥٦	٣٢
	٥٠ سنة فأكثر	٧٣	١٥
المؤهل الدراسي	مؤهل متوسط	٨٥	١٧.٤
	بكالوريوس / ليسانس	٣٧٧	٧٧.٣
	دبلوم دراسات عليا	١٤	٢.٩
	ماجستير	٩	١.٨
	دكتوراه	٣	٠.٦
الوظيفة	مدير الشركة	١٤	٢.٩
	موظف بقسم الطيران	١٧٢	٣٥.٢
	موظف بقسم السياحة	١٢٢	٢٥
	موظف بقسم السياحة الدينية	٨٦	١٧.٦
	موظف بقسم النقل السياحي	٢٠	٤.١
	موظف بقسم التسويق	٥٥	١١.٣
	موظف بقسم الموارد البشرية	١٩	٣.٩
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٣ سنوات	٣٩	٨
	من ٣ إلى أقل من ٦ سنوات	٩١	١٨.٦
	من ٦ إلى أقل من ٩ سنة	٨٣	١٧
	من ٩ إلى أقل من ١٢ سنة	١٣٥	٢٧.٧
	من ١٢ إلى أقل من ١٥ سنة	٩٧	١٩.٩
	١٥ سنة فأكثر	٤٣	٨.٨

يبين جدول رقم (٢) أن عدد الذكور بلغ ٢٥٩ ذكر بنسبة ٥٣.١٪، في حين بلغ عدد الإناث ٢٢٩ أنثى بنسبة ٤٦.٩٪. كما يبين الجدول أن هناك ١٩٧ فرد من العينة تبلغ أعمارهم (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) بنسبة ٤٠.٣٪، و ١٥٦ فرد بنسبة ٣٢٪ تبلغ أعمارهم (من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة)، بينما هناك ٦٢ فرد بنسبة ١٢.٧٪ تبلغ أعمارهم (أقل من ٣٠ سنة). كذلك يوضح الجدول أن هناك ٣٧٧ فرد من العينة بنسبة ٧٧.٣٪ حاصلون على مؤهل بكالوريوس/ليسانس، و ٨٥ فرد بنسبة ١٧.٤٪ حاصلون على مؤهل متوسط، في حين هناك ٣ أفراد فقط بنسبة ٠.٦٪ حاصلون على مؤهل دكتوراه. علاوة على ذلك؛ يبين الجدول أن العدد الأكبر من عينة الدراسة يعملون بقسم الطيران بواقع ١٧٢ فرد (٣٥.٢٪)، يليهم من يعملون بقسم السياحة بواقع ١٢٢ فرد (٢٥٪)، وأخيراً مديري الشركات بواقع ١٤ مدير (٢.٩٪). أما بالنسبة لسنوات الخبرة؛ فقد أوضحت النتائج بالجدول أن هناك ١٣٥ فرد بنسبة ٢٧.٧٪ لديهم سنوات خبرة (من ٩ إلى أقل من ١٢ سنة)، يليهم من لديهم

سنوات خبرة (من ١٢ إلى أقل من ١٥ سنة) بواقع ٩٧ فرد (١٩.٩٪)، وأخيراً من لديهم سنوات خبرة (أقل من ٣ سنوات) بواقع ٣٩ فرد (٨٪).

### التحليل الوصفي لمتغيري التحول الرقمي والميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة

جدول (٣) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
١.٠٢	٣.٤٨	إستراتيجيات وخطط تطبيق التحول الرقمي
٠.٩٧٥	٣.٦١	البنية التحتية لتطبيق التحول الرقمي
١.١٢	٣.٥٣	التدريب على تكنولوجيا المعلومات
٠.٨٩٧	٣.٩٣	الموارد البشرية ذوي المعرفة
٠.٩١١	٤.٠١	المهارات الرقمية
٠.٩٠٤	٣.٧١	التحول الرقمي في شركات السياحة
٠.٩٧٥	٣.٧٨	الميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة

يوضح جدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التحول الرقمي وأبعاده الخمسة في شركات السياحة، وكذلك لمتغير الميزة التنافسية المستدامة. تبرز النتائج أن هناك مستوى مرتفع بشكل واضح للتحول الرقمي في شركات السياحة فئة (أ)، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٧١، والانحراف المعياري ٠.٩٠٤، وهذا يدل على حرص تلك الشركات على تطبيق التحول الرقمي لمواكبة التغيرات والتطورات في بيئة العمل السياحية. كما تبين النتائج بالجدول توافر متطلبات التحول الرقمي في شركات السياحة بمستويات متقاربة، حيث تبين النتائج أن المهارات الرقمية كانت الأكثر توافراً بمتوسط حسابي ٤.٠١ وانحراف معياري ٠.٩١١، يليها الموارد البشرية ذوي المعرفة بمتوسط حسابي ٣.٩٣ وانحراف معياري ٠.٨٩٧، ثم البنية التحتية لتطبيق التحول الرقمي بمتوسط حسابي ٣.٦١ وانحراف معياري ٠.٩٧٥، يليها التدريب على تكنولوجيا المعلومات بمتوسط حسابي ٣.٥٣ وانحراف معياري ١.١٢، وأخيراً وجود إستراتيجية لتطبيق التحول الرقمي بمتوسط حسابي ٣.٤٨ وانحراف معياري ١.٠٢. كذلك توضح النتائج بالجدول ارتفاع مستوى استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة فئة (أ)، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٧٨، والانحراف المعياري ٠.٩٧٥، مما يدل على سعي تلك الشركات للتميز والتفوق على المنافسين.

### اختبار فروض الدراسة

تم استخدام برنامج AMOS v. 21 لاختبار الفرض الرئيسي للدراسة والفروض الفرعية، وذلك لتقييم أثر التحول الرقمي وأبعاده الخمسة على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية فئة (أ).

اختبار الفرض الرئيسي للدراسة "يؤثر التحول الرقمي في شركات السياحة إيجابياً على استدامة الميزة التنافسية"

جدول (٤) تحليل المسار لتأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية المستدامة

المسار	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E.	قيمة ت CR	مستوي الدلالة P value
التحول الرقمي <--- الميزة التنافسية المستدامة	٠.٧٢٢	٠.١٠٣	٧.٠١٠	٠.٠٠٠٠

يبين جدول رقم (٤) قيمة تحليل المسار من التحول الرقمي إلى الميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة المصرية. بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من التحول الرقمي إلى الميزة التنافسية المستدامة ٠.٧٢٢، وبلغ مستوى الدلالة ٠.٠٠٠٠، وهي ذات معنوية. كما بلغت قيمة الخطأ المعياري ٠.١٠٣. كذلك بلغت قيمة (ت) المحسوبة ٧.٠١٠، مما يدل على أن التحول الرقمي يؤثر معنوياً وإيجابياً على تعزيز قدرة شركات السياحة المصرية على استدامة ميزتها التنافسية بنسبة ٧٢.٢٪. وتوضح هذه النتيجة أن أي زيادة تطراً على المتغير المستقل (التحول الرقمي) بمقدار (١) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) بقيمة ٠.٧٢٢. بناءً على ذلك؛ يتم قبول الفرض الرئيسي للدراسة.

اختبار الفرض الفرعي الأول "يؤثر وجود إستراتيجية للتحول الرقمي على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة"

جدول (٥) تحليل المسار لتأثير إستراتيجية التحول الرقمي على الميزة التنافسية المستدامة

المسار	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E.	قيمة ت CR	مستوي الدلالة P value
إستراتيجية التحول الرقمي <--- الميزة التنافسية المستدامة	٠.٤٩٣	٠.١١٨	٤.١٧٨	٠.٠٠٠٠

يبين جدول رقم (٥) قيمة تحليل المسار من إستراتيجية التحول الرقمي إلى الميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة المصرية. بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من إستراتيجية التحول الرقمي إلى الميزة التنافسية المستدامة ٠.٤٩٣، وبلغ مستوى الدلالة ٠.٠٠٠٠، وهي ذات معنوية. كما بلغت قيمة الخطأ المعياري ٠.١١٨. كذلك بلغت قيمة (ت) المحسوبة ٤.١٧٨، مما يدل على أن إستراتيجية التحول الرقمي تؤثر معنوياً وإيجابياً على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية بنسبة ٤٩.٣٪. وتوضح هذه النتيجة أن أي زيادة تطراً على إستراتيجية التحول الرقمي كمتغير مستقل بمقدار (١) تقابلها زيادة مطردة في الميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع بقيمة ٠.٤٩٣. بناءً على ذلك؛ يتم قبول الفرض الفرعي الأول.

اختبار الفرض الفرعي الثاني "تؤثر البنية التحتية لتطبيق التحول الرقمي على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة"

جدول (٦) تحليل المسار لأثر البنية التحتية لتطبيق التحول الرقمي على الميزة التنافسية المستدامة

المسار	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E.	قيمة ت CR	مستوي الدلالة P value
البنية التحتية لتطبيق التحول الرقمي <---	٠.٤١٨	٠.٠٩٥	٤.٤٠٠	٠.٠٠٠٠

يبرز جدول رقم (٦) قيمة تحليل المسار من البنية التحتية لتطبيق التحول الرقمي إلى الميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة المصرية. بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من البنية التحتية لتطبيق التحول الرقمي إلى الميزة التنافسية المستدامة ٤١٨، وبلغ مستوي الدلالة ٠.٠٠٠٠، وهي ذات معنوية. كما بلغت قيمة الخطأ المعياري ٠.٠٩٥. كذلك بلغت قيمة (ت) المحسوبة ٤.٤٠٠، مما يدل على أن البنية التحتية لتطبيق التحول الرقمي تؤثر معنوياً وإيجابياً على استدامة الميزة التنافسية لشركات السياحة بنسبة ٤١.٨٪. وتوضح هذه النتيجة أن أي زيادة تطرأ على البنية التحتية لتطبيق التحول الرقمي كمتغير مستقل بمقدار (١) تقابلها زيادة مطردة في الميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع بقيمة ٠.٤١٨. بناءً على ذلك؛ يتم قبول الفرض الفرعي الثاني.

اختبار الفرض الفرعي الثالث "يؤثر التدريب على تكنولوجيا المعلومات على استدامة الميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة"

جدول (٧) تحليل المسار لأثر التدريب على تكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية المستدامة

المسار	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E.	قيمة ت CR	مستوي الدلالة P value
التدريب على تكنولوجيا المعلومات <---	٠.٦١٣	٠.١١٢	٥.٤٧٣	٠.٠٠٠٠

يوضح جدول رقم (٧) قيمة تحليل المسار من التدريب على تكنولوجيا المعلومات إلى الميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة المصرية. بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من التدريب على تكنولوجيا المعلومات إلى الميزة التنافسية المستدامة ٠.٦١٣، وبلغ مستوي الدلالة ٠.٠٠٠٠، وهي ذات معنوية. كما بلغت قيمة الخطأ المعياري ٠.١١٢. كذلك بلغت قيمة (ت) المحسوبة ٥.٤٧٣، مما يدل على أن التدريب على تكنولوجيا المعلومات يؤثر معنوياً وإيجابياً على زيادة قدرة شركات السياحة المصرية على استدامة ميزتها التنافسية بنسبة ٦١.٣٪. وتوضح هذه النتيجة أن أي زيادة تطرأ على التدريب على تكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل بمقدار (١) تقابلها زيادة مطردة في الميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع بقيمة ٠.٦١٣. بناءً على ذلك؛ يتم قبول الفرض الفرعي الثالث.

اختبار الفرض الفرعي الرابع "تؤثر الموارد البشرية ذات المعرفة على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة"

جدول (٨) تحليل المسار لأثر الموارد البشرية ذوي المعرفة على الميزة التنافسية المستدامة

المسار	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E.	قيمة ت CR	مستوي الدلالة P value
الموارد البشري ذوي المعرفة --- < الميزة التنافسية المستدامة	٠.٨٥٩	٠.١٠٣	٨.٣٤٠	٠.٠٠٠٠

يوضح جدول رقم (٨) قيمة تحليل المسار من الموارد البشرية ذوي المعرفة إلى الميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة المصرية. بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الموارد البشرية ذوي المعرفة إلى الميزة التنافسية المستدامة ٠.٨٥٩، وبلغ مستوى الدلالة ٠.٠٠٠٠، وهي ذات معنوية. كما بلغت قيمة الخطأ المعياري ٠.١٠٣. كذلك بلغت قيمة (ت) المحسوبة ٨.٣٤٠، مما يدل على أن الموارد البشرية ذوي المعرفة تؤثر معنوياً وإيجابياً على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة بنسبة ٨٥.٩٪. وتوضح هذه النتيجة أن أي زيادة تطراً على الموارد البشرية ذوي المعرفة كمتغير مستقل بمقدار (١) تقابلها زيادة مطردة في الميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع بقيمة ٠.٨٥٩. بناءً على ذلك؛ يتم قبول الفرض الفرعي الرابع.

اختبار الفرض الفرعي الخامس "تؤثر المهارات الرقمية على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة"

جدول (٩) تحليل المسار لأثر المهارات الرقمية على الميزة التنافسية المستدامة

المسار	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E.	قيمة ت CR	مستوي الدلالة P value
المهارات الرقمية --- < الميزة التنافسية المستدامة	٠.٨٣٣	٠.١٢٧	٦.٥٥٩	٠.٠٠٠٠

يبرز جدول رقم (٩) قيمة تحليل المسار من المهارات الرقمية إلى الميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة المصرية. بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من المهارات الرقمية إلى الميزة التنافسية المستدامة ٠.٨٣٣، وبلغ مستوى الدلالة ٠.٠٠٠٠، وهي ذات معنوية. كما بلغت قيمة الخطأ المعياري ٠.١٢٧. كذلك بلغت قيمة (ت) المحسوبة ٦.٥٥٩، مما يدل على أن المهارات الرقمية تؤثر معنوياً وإيجابياً على تعزيز استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية بنسبة ٨٣.٣٪. وتوضح هذه النتيجة أن أي زيادة تطراً على المهارات الرقمية كمتغير مستقل بمقدار (١) تقابلها زيادة مطردة في الميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع بقيمة ٠.٨٣٣. بناءً على ذلك؛ يتم قبول الفرض الفرعي الخامس.

مناقشة نتائج الدراسة وتوصياتها



هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر التحول الرقمي وأبعاده الخمسة المتمثلة في وجود إستراتيجية لتطبيق للتحول الرقمي، والبنية التحتية لتطبيق التحول الرقمي، والتدريب على تكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية ذوي المعرفة، والمهارات الرقمية على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة فئة (أ) بمحافظة القاهرة. توصلت نتائج تحليل البيانات إلى عدد من النتائج حول مستوى تطبيق التحول الرقمي في تلك الشركات، وكذلك مستوى استدامة ميزتها التنافسية، والعلاقة والتأثير المتبادل بين المتغيرين. أبرزت نتائج الدراسة أن شركات السياحة المصرية اتجهت بشكل واضح لتطبيق التحول الرقمي، حيث كان هناك اقتناع من الإدارة العليا بتلك الشركات بضرورة تطبيق التحول الرقمي في كافة عمليات وأنشطة الشركات لمواكبة التغيرات والتطورات في بيئة العمل السياحي خلال السنوات القليلة الماضية، كما اعتمدت الإدارة على تبني مجموعة من الأساليب الإدارية الحديثة لتطوير خدماتها، وعدلت من إستراتيجياتها وسياساتها في العمل للتكيف مع متطلبات العمل الجديدة. كذلك قامت تلك الشركات بتطوير وتحديث إمكانياتها التكنولوجية لتسهيل إنجاز الأعمال إلكترونياً، وتدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة لإنجاز العمل، وتوفير الدعم الفني للعاملين. بالإضافة إلى ذلك؛ قامت تلك الشركات بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالتحول الرقمي لإقناعهم بقبول وتنفيذ التغيرات المطلوبة، وتحفيزهم وتشجيعهم على إنجاز عمليات التغيير داخل الشركات. وهذا ما يتفق مع فرج (٢٠٢٢) الذي أشار إلى ضرورة اقتناع الإدارة العليا بأهمية وجدوى التحول الرقمي، حتى تقوم بتوفير كافة متطلباته، وكذلك تطوير البنية التكنولوجية، واستبدال الأساليب والممارسات الإدارية التقليدية ببعض الممارسات الحديثة والتي تواكب التطورات في بيئة العمل. كما أن العوضي (٢٠٢٠) أشار إلى أهمية عقد لقاءات دورية مع العاملين وإشراكهم في وضع أهداف التحول الرقمي، وآليات التحول الرقمي لضمان الالتزام بتنفيذ عمليات التحول الرقمي ونجاح عمليات التغيير.

كما أوضحت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع بشكل واضح من استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة، وهذا يرجع إلى قيام تلك الشركات بالبحث عن الأفكار الجديدة والمقترحات لتطوير العمل ورفع كفاءة الأداء بشكل مبتكر، بجانب امتلاك مجموعة مميزة من العاملين أصحاب المهارات والقدرات والخبرات في المجال السياحي، والاعتماد على الإبداع والابتكار لخلق القيمة من خلال تطوير ما تقدمه من خدمات، بجانب تقديم خدمات جديدة تميزها عن المنافسين، وكذلك الاستجابة السريعة لتلبية رغبات واحتياجات العملاء، وتقديم منتجات وخدمات تتوافق مع تلك الرغبات والاحتياجات وبمستوى جودة عالية أفضل من المنافسين، وحل كافة مشكلات العمل والعملاء سريعاً. وهذا ما يتفق مع ما ذكره خريسات (٢٠٢١)، حيث أشار إلى ضرورة وضع بعض الأفكار المبتكرة لاستغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل، وتجنب التهديدات المختلفة. كذلك أشار جميل (٢٠٢١) إلى ضرورة تبني الشركات للإبداع والابتكار في كافة ما تقوم به الشركات سواء في العمليات الإدارية، أو التكنولوجية، أو أداء العمل، أو المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء وطرق تقديمها وتسويقها. فيما أكد AI-Romeedy (٢٠١٩) على ضرورة تمتع الشركات بالسرعة والمرونة في الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل، وكذلك الاستجابة السريعة للرغبات والاحتياجات المتغيرة للعملاء حتى تتمكن تلك الشركات من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

كذلك أبرزت نتائج الدراسة أن هناك تأثير معنوي وإيجابي لتطبيق التحول الرقمي في شركات السياحة على استدامة ميزتها التنافسية. كما بينت النتائج أن جميع أبعاد التحول الرقمي تؤثر أيضاً معنوياً وإيجابياً على

استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة، وكان تأثير الموارد البشرية ذوي المعرفة الأعلى على استدامة الميزة التنافسية في تلك الشركات، يليه تأثير المهارات الرقمية على استدامة الميزة التنافسية، ثم تأثير التدريب على تكنولوجيا المعلومات على استدامة الميزة التنافسية، يليه تأثير وجود إستراتيجية لتطبيق التحول الرقمي على استدامة الميزة التنافسية، وأخيراً تأثير البنية التحتية التكنولوجية على استدامة الميزة التنافسية. وتتفق هذه النتيجة مع عدد من الدراسات السابقة، مثل قريزر وآخرون (٢٠٢٢) التي بينت وجود تأثير للتحول الرقمي على استدامة الميزة التنافسية من خلال توافر البنية التحتية لتطبيق التحول الرقمي. كذلك دراسة علام (٢٠٢١) التي أكدت على أن وجود إستراتيجية للتحول الرقمي يؤدي إلى استدامة الميزة التنافسية في الشركات. كما أوضحت دراسة صيام (٢٠٢١) أن تطبيق التحول الرقمي يساهم في تعزيز قدرات الشركات على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وأخيراً تتفق هذه النتيجة مع عدد من الدراسات الأخرى مثل Xue et al. (٢٠٢٢) و Yuliantari and Pramuki (٢٠٢٢) و Leão and da Silva (٢٠٢١) و Iskandar et al. (٢٠٢٠) و Adamik and Nowicki (٢٠١٨) التي أوضحت وجود علاقة وتأثير معنوي وإيجابي للتحول الرقمي على استدامة الميزة التنافسية في المنظمات.

وفي ضوء ما توصلت إلى الدراسة من نتائج؛ توصي الدراسة بما يلي:

- وضع خطة تدريبية مستمرة للعاملين لتدريبهم وتأهيلهم لاستخدام كافة التطبيقات التكنولوجية في العمل، وجعلهم أكثر قدرة على مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية، واستخدامها في إنجاز أعمالهم بشكل أمثل، وتقديم خدمات مبتكرة، والاستجابة السريعة للعملاء بشكل أفضل من المنافسين.
- تعزيز الثقافة الرقمية بين العاملين داخل الشركات، وتوعيتهم بأهمية التوجه نحو الرقمي لاستمرار الشركات في بيئة العمل من خلال الاجتماعات وورش العمل واللقاءات المستمرة.
- تبني شركات السياحة باستمرار ثقافة تنظيمية رقمية، وداعمة للإبداع والابتكار لتشجيع العاملين على المشاركة الفعالة في عمليات التحول الرقمي وإنجاح عمليات التغيير، وكذلك دفعهم لطرح المزيد من الأفكار والمقترحات المبتكرة لتطوير العمل وتحسين الأداء وتقديم خدمات متميزة.
- التقييم المستمر لمساعي شركات السياحة نحو التحول الرقمي، لتحديد الآثار الإيجابية الناتجة عن التحول الرقمي على أداء الشركات وقدراتها التنافسية في بيئة العمل، وكذلك للتعرف على أهم الأخطاء والمعوقات التي تعوق التحول الكامل وتهده بالفشل، والعمل على علاج تلك الأخطاء لضمان تحقيق الفائدة الكاملة من التحول الرقمي.
- وضع رؤية أكثر وضوحاً لكيفية الانتقال الكامل من العمل التقليدي إلى العمل الرقمي، وتوفير كافة المتطلبات المالية والمادية والبشرية لذلك، وإشراك العاملين في وضع تلك الرؤية ليكونوا أكثر قبولاً لها، وكذلك أكثر دعماً لتنفيذها ونجاحها.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، أمال (٢٠٢١). دور التحول الرقمي في دعم الإيرادات الضريبية مع إشارة خاصة للاقتصاد المصري، مجلة البحوث المالية والتجارية، ١، ٢٦٠-٢٩١.

- أبو الهيجاء، محمد (٢٠٢٠). أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المستشفيات الخاصة في محافظة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن.
- أحمد، محمد (٢٠٢١). التحول الرقمي للجامعات: رؤية تحليلية في ضوء بعض النماذج الإدارية، مجلة إبداعات تربوية، ١٩، ٩-٢٩.
- آدم، عبد العزيز؛ أبكر، مصطفى؛ فريش، سلطان وفقيدة، الفاتح (٢٠٢٢). أثر التسويق الريادي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على البنوك التجارية بمدينة الأبيض - السودان، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، ٥(١)، ٤٦-٧١.
- آل نملان؛ الشنفي، آمال والسحيم، هيفاء (٢٠٢٢). التحول الرقمي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٢٧، ٤٩١-٥٢٠.
- الحرون، مني وبركات، على (٢٠١٩). متطلبات التحول الرقمي في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر، مجلة كلية التربية، ٣٠(١٢٠)، ٤٢٩-٤٧٨.
- الحنيطي، سناء (٢٠٢١). إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: الدور الوسيط للتكنولوجيا المعتمدة على الويب في شركات البرمجة الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- الخطيب، محمد (٢٠١٨). أثر التوجه الريادي في إستراتيجيات الميزة التنافسية باستخدام التنمية المستدامة كمتغير وسيط: حالة شركات الاتصالات في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- الرميدي، بسام (٢٠١٨) الهدم الخلاق كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في شركات السياحة المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، ٢(٢)، ١-١٩.
- الرميدي، بسام؛ ملوح، مريم وسلامي، أسماء (٢٠١٨) أثر رأس المال البشري علي استدامة الميزة التنافسية في عصر اقتصاد المعرفة (دراسة حالة: شركات السياحة المصرية)، المؤتمر الدولي حول "أهمية تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي" جامعة البليدة ٢ - الجزائر - ٩ و ١٠ إبريل.
- الشريف، دعاء (٢٠٢١). تصور مقترح لتأسيس بيئة التمكين لإنجاح التحول الرقمي في التعليم واستدامته في ضوء رؤية مصر الرقمية، المجلة التربوية، ٩١، ٣٥٩٤-٣٦٣٨.
- الشمري، ذهب (٢٠٢٢). متطلبات تحقيق التحول الرقمي بالجامعات السعودية: جامعة حائل دراسة حالة، المجلة التربوية، ٩٥، ١٦٦٦-١٧٢٠.
- الشمري، محمد؛ الأسدي، موعد والموسوي، أحمد (٢٠٢١). الذكاء الإستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - بحث استطلاعي لآراء عينة من مدرء أقسام ومديري الشعب الإدارية في جامعة كربلاء، مجلة ميسان للدراسات الأكاديمية، ٤٠، ١٩٠-٢١١.

- الشهبواني، تماضر (٢٠٢٠). أثر الأداء العالي لممارسة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية - دراسة ميدانية على شركات التأمين القطرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- الشويبات، سوسن (٢٠١٩). أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية على الميزة التنافسية المستدامة للبنوك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- الصابر، محمد (٢٠٢١). أثر القدرات الإستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة في مجموعة المناصير الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- العكيدي، وائل (٢٠١٨). رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن.
- العوضي، زكريا (٢٠٢٠). معوقات تطبيق التحول الرقمي بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، عدد خاص، ٣١١٥-٣١٤٧.
- الغامدي، أحمد (٢٠٢١). متطلبات دعم التحول الرقمي عبر مدارس بوابة المستقبل لتحقيق رؤية السعودية ٢٠٣٠، مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية، ٧(٢٧)، ٦٣٧-٦٨٧.
- الفرحاني، محمد؛ رمضان، رمضان ومتواضع، كميل (٢٠٢١). معوقات التحول الرقمي واستخدام الإدارة الإلكترونية ونظم المعلومات الإدارية في رفع كفاءة في المؤسسات الصحفية العامة، مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، ٢٨، ٨٣٨-٨٥١.
- القمحاوي، نوره (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق التحول الرقمي في تحقيق أهداف مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، ٥٥(٣)، ٩٤٤-٩٧٣.
- المقابلة، محمد وعنوم، عبد القادر (٢٠٢١). واقع الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم العام بمحافظة شرور في ضوء التحول الرقمي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الآداب والعلوم الإنسانية، ٢٩(٤)، ١٣٩-١٦٦.
- الملحي، خالد (٢٠٢١). قياس مستويات الكفايات الرقمية لمعلمي التعليم العام في مجال التحول الرقمي، المجلة التربوية، ٨٧، ١٣٠١-١٣٥٣.
- الهوارة، جمانا (٢٠٢٠). التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال القيادة الإستراتيجية كمتغير وسيط في شركات تسويق المشتقات النفطية في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- جزار، وهيبه ومزيق، عاشور (٢٠٢٢). إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة المؤسسة الوطنية لتقنيات الري مجمع (GRHYD)، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ١٤(٢)، ٤٩-٥٩.
- جميل، شفان (٢٠٢١). أنماط التحالفات الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في عدد من الشركات ومكاتب السياحة والسفر في مدينة دهوك، مجلة جامعة دهوك، ٢٤(٢)، ١٨٣-٢٠٤.

- حسن، لؤي (٢٠١٩). أثر رأس المال الفكري على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية علي الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن.
- حماده، حسام (٢٠٢٢). دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمنظمة - بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية المسجلة في البورصة المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ١٣(٣)، ٧٧-٥٢.
- حياصات، سليمان (٢٠١٧). أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمجموعة الاتصالات الأردنية - أورانج، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- ختام، محمد (٢٠٢٢). التحول الرقمي بالإدارة المغربية: بحث في آليات الإسناد، مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية، ٤٠، ٨٨-١٢٥.
- خريسات، ديانا (٢٠٢١). المنظمات الذكية وأثرها في الميزة التنافسية المستدامة: الدور الوسيط لوسائط التواصل الاجتماعي في شركات التأمين في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- خريسات، ديانا والنجار، فايز (٢٠٢٢). أثر المنظمات الذكية في الميزة التنافسية المستدامة: الدور الوسيط لوسائط التواصل الاجتماعي في شركات التأمين في الأردن، مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ٨(١)، ٤٧-٧٨.
- رجب، إسراء (٢٠٢٢). التحول الرقمي في التعليم الجامعي: مفهومه وأهدافه وآلياته، مجلة العلوم التربوية، ٥٠، ٧٧-٥٤.
- رشوان، عبد الرحمن وأبو عرب، هبة (٢٠٢١). دور التحول الرقمي في تحسين بيئة التعلم المحاسبي والحد من جائحة كوفيد-١٩، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، ٤١(٤)، ٥١-٧٢.
- شاكور، شذي وإبراهيم، خالد (٢٠٢١). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مديرية الإعداد والتدريب، مجلة اقتصاديات الأعمال، ١، ٢٨٧-٣٠٤.
- شحادة، مها (٢٠٢١). التحول الرقمي في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن: دراسة تحليلية من منظور إسلامي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، جامعة اليرموك، الأردن.
- شحادة، مها (٢٠٢٢). التحول الرقمي وريادة الأعمال الرقمية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٦٢، ٣٧-٦١.
- شديد، 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.
- شعبان، غادة (٢٠٢١). أثر التحول الرقمي على تحقيق التنمية المستدامة في ظل جائحة كورونا (بالتطبيق علي بعض الدول العربية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٢(٤)، ١-٣٠.
- صيام، محمد (٢٠٢١). دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، ٩٣(٢)، ٤٣٩-٤٦٩.

- عبادي، محمد وزهواني، عبد الرزاق (٢٠١٩). تجليات التحول الرقمي ودوره في تفعيل السياحة الداخلية: اتصالات الجزائر نموذجاً، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، ٨(٣)، ١٤٦-١٦٢.
- عبد الحميد، أسماء (٢٠٢١). متطلبات تحقيق التحول الرقمي بجامعة الأزهر لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة، مجلة التربية، ١٩٠(١)، ١٢٩-١٧٣.
- عثمان، عرفة (٢٠٢٢). التحول الرقمي كآلية لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، ٥٨(١)، ١٠٩-١٥٠.
- عطية، أحمد (٢٠٢١). التحول الرقمي في مصر: هل يلقي بمسئوليات جديدة علي المراجع، مجلة البحوث التجارية، ٤٣(١)، ٥٣-٦٥.
- علام، ناهد (٢٠٢٢). واقع التحول الرقمي للأرشيف ودوره في تطبيق الحكومة الإلكترونية في مصر، مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات، ٢٨، ٣٥٥-٤٢٠.
- علام، نجلاء (٢٠٢٠). تكنولوجيا التحول الرقمي وتنافسية الخدمات المصرفية الإلكترونية في مصر إقليمياً وعالمياً، مجلة مصر المعاصرة، ١١١(٥٣٨)، ٥-٧٤.
- علام، وليد (٢٠٢١). التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ١، ١٥٩-٢٢٠.
- علي، سارة وإمام، محمود (٢٠٢٢). أثر رأس المال الفكري الأخضر علي استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة، مجلة كلية السياحة والفنادق، ١١، ٢٠٩-٢٧٠.
- غنام، ثابت (٢٠٢٢). التحول الرقمي والتنمية المستدامة في مصر ٢٠٣٠، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٢٦، ٤٧-٧٠.
- فرج، علياء (٢٠٢٢). دواعي تعزيز الأمن السيبراني في ظل التحول الرقمي: جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز نموذجاً، المجلة التربوية، ٩٤، ٥٠٩-٥٣٧.
- قرزيز، نبيلة؛ زيدان، محمد والقطان، أحمد (٢٠٢٢). دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية: حالة البنك الوطني الجزائري BNA، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ١٨(٢٩)، ٣٧٥-٣٩٤.
- محمد، رشاد؛ كمال، نهاد والرميدي، بسام (٢٠٢١). دور الإبداع التكنولوجي في خلق ميزة تنافسية مستدامة بشركات السياحة المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، ٥(٢/٢)، ٤٩-٦٩.
- محمد، عبد الرحمن والغبيري، محمد (٢٠٢٠). واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، ٤(٣)، ٨-٣١.
- مشهور، نهلة ويوسف، سماح (٢٠٢١). تأثير التحول الرقمي علي القدرة التنافسية والقيمة المضافة للقطاع السياحي، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، ٢١(٣)، ٢٣٣-٢٧١.

- مصطفى، سمية؛ محمد، عزة والعزب، محمود (٢٠٢١). دور التحول الرقمي في تحسين أداء شركات السياحة المصرية بالتطبيق على شركات السياحة المصرية فئة (أ)، مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات، ٥(٢)، ٧٦-٩٢.
- منصور، محمود (٢٠٢١). التحول الرقمي كآلية لتنمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، ٥٤(١)، ١٦١-١٩٨.
- موسي، زهراء (٢٠٢٠). أثر رأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة: قابليات إدارة الموارد البشرية متغير وسيط - دراسة ميدانية على شركات الصناعات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- نجا، أماني؛ لبيب، أشرف والبناء، طلعت (٢٠٢٢). دور البراعة التسويقية في التحول الرقمي ببيئة الأعمال، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٣(١)، ٤٤٦-٤٦٣.
- نعموني، مريم (٢٠٢٠). تأثير الثقافة الرقمية علي نجاح التحول الرقمي في المؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، ٢٣(٢)، ٥٦١-٥٧٥.
- وهبة، أمال وقارة، ابتسام (٢٠٢٢). التحول الرقمي في الجزائر: بين الآفاق والتحديات، مجلة البشائر الاقتصادية، ٨(١)، ١-١٨.
- يحيوي، إلهام وقرابصي، سارة (٢٠١٩). التسويق الرقمي: كيفية تطبيق التحول الرقمي في مجال التسويق، مجلة التنمية الاقتصادية، ٤(٨)، ١٣١-١٤٨.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Aboushouk, M. A., & Elsayy, T. M. (2020). The Impact of User-Generated Content on Digital Transformation of Tourism and Travel Services: Evidence from the Egyptian Travel Agencies. *International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality*, 14(3 (Special Issue)), 12-30.
- Adamik, A., & Nowicki, M. (2018, May). Preparedness of companies for digital transformation and creating a competitive advantage in the age of Industry 4.0. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* (Vol. 12, No. 1, pp. 10-24).
- Alrawadieh, Z., Alrawadieh, Z., & Cetin, G. (2021). Digital transformation and revenue management: Evidence from the hotel industry. *Tourism Economics*, 27(2), 328-345.
- Al-Romeedy, B. & Mohamed, A. (2022). Does Strategic Renewal Affect the Organizational Reputation of Travel Agents Through Organizational Identification?. *International Journal of Tourism and Hospitality Management*, 5(1), 1-22.
- Al-Romeedy, B., & Ozbek, O. (2022). The effect of authentic leadership on counterproductive work behaviors in Egyptian and Turkish travel agents: Workplace incivility as a mediator. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 11(2), 409-425.

- Al-Romeedy, B. (2019). Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines - Case Study: Egypt Air. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 3(1), 1-15.
- Al-Romeedy, B. S. (2019). The role of job rotation in enhancing employee performance in the Egyptian travel agents: the mediating role of organizational behavior. *Tourism Review*, 74(4), 1003-1020.
- Badr El-Deen, R., & Ali, E. H. (2021). The impact of Strategic Leadership Styles on Financial Business Performance and Sustainable Competitive Advantage in Travel Agencies and Hotels: Corporate Social Responsibility as a Mediator. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 21(1), 73-93.
- Barykin, S. E., de la Poza, E., Khalid, B., Kapustina, I. V., Kalinina, O. V., & Iqbal, K. M. J. (2021). Tourism industry: Digital transformation. In *Handbook of Research on Future Opportunities for Technology Management Education* (pp. 414-434). IGI Global.
- Bilgili, B., & Koc, E. (2021). Digital transformation in tourism. In *Emerging Transformations in Tourism and Hospitality* (pp. 53-65). Routledge, London.
- Casado Salguero, G., Fernández Gámez, M. Á., Aldeanueva Fernández, I., & RuízPalomo, D. (2019). Competitive intelligence and sustainable competitive advantage in the hotel industry. *Sustainability*, 11(6), 1597.
- Chang, M., Gu, S., Huang, L., & Hsiao, T. Y. (2021). Constructing the Critical Success Factors in Digital Transformation for Taiwan's Travel Agencies. *Frontiers*, 2(11), 241-254.
- Črnjar, K. (2018). Human Capital capabilities for sustainable competitive advantage in tourism industry. *KnE Social Sciences*, 3(10), 145-156.
- Elbaz, A., Soliman, M., Al-Alawi, A., Al-Romeedy, B., & Mekawy, M. (2022). Customer responses to airline companies' service failure and recovery strategies: The moderating role of service failure habit. *Tourism Review*. <https://doi.org/10.1108/TR-03-2022-0108>.
- Imtiaz, S., & Kim, D. J. (2019). Digital transformation: development of new business models in the tourism industry. *Culinary Science & Hospitality Research*, 25(4), 91-101.
- Iskandar, D. A., Wahyudi, T. A., & bin Ahmad, F. (2020). Digital Transformation and Its Impacts on Sustainable Competitive Advantage: The Moderating Role of Entrepreneurial Innovation. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, 3(2), 137-148.
- 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.



- Marinkovic, S., & Petkovic, J. (2020). Towards digital transformation of travel agencies: evaluation of determinants using fuzzy AHP approach. 39TH International conference on organizational science development: Organizations at innovation and digital transformation roundabout. Naslov.
- Mota, C., Costa, E., Braga, J. L., Silva, A., & Magalhães, M. (2022). Digital Transformation in Travel Agencies—The Opinion of Portuguese Travelers. In *Advances in Tourism, Technology and Systems* (pp. 595-603). Springer, Singapore.
- Nashiruddin, M. I., & Susanti, Y. (2021). Creating sustainable competitive advantage through business strategy improvement for halal tourism industry: A case of Indonesia. In *Synergizing Management, Technology and Innovation in Generating Sustainable and Competitive Business Growth* (pp. 225-229). Routledge, London.
- Saeed, M. S. (2016). Obtaining a Sustainable Competitive Advantage through Innovative Marketing Strategies. *Developing Country Studies*, 6(6), 112-118.
- Salama, M. A., Mahmoud, S. W., & Mohammad, A. R. A. F. (2022). The Impact of Strategic Alliances on Achieving Sustainable Competitive Advantage: A Study on Some Hotels in Egypt. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 22(3), 18-44.
- Sinno, N. (2019, April). The effect of digital transformation on innovation and entrepreneurship in the tourism sector: The case of lebanese tourism services providers. In *International Conference on Digital Economy* (pp. 29-39). Springer, Cham.
- Xue, F., Zhao, X., & Tan, Y. (2022). Digital Transformation of Manufacturing Enterprises: An Empirical Study on the Relationships between Digital Transformation, Boundary Spanning, and Sustainable Competitive Advantage. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2022, 1-16.
- Yuce, A. (2021). The Impact of Digital Transformation and Virtual Reality in Tourism Marketing: A Conceptualized Exploration. In *Handbook of Research on IoT, Digital Transformation, and the Future of Global Marketing* (pp. 1-14). IGI Global.
- Yuliantari, N. P. Y., & Pramuki, N. M. W. A. (2022). The Role of Competitive Advantage in Mediating the Relationship Between Digital Transformation and MSME Performance in Bali. *Jurnal Ekonomi & Bisnis JAGADITHA*, 9(1), 66-75.
- Zaki, H. & Al-Romeedy (2019). The Effect of High-Performance Work Practices on the Creative Performance and Talented Employee Retention: The Mediating Role of Job Embeddedness. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels, Alexandria University*, 16(1), 48-68.

## **The Impact of Digital Transformation on Sustaining of Competitive Advantage in Egyptian Travel Agencies**

Asmaa Said Ahmed Al Asrag<sup>1</sup>, Mohamed Shaaban Ismael Bassiouny Mohamed<sup>2</sup>

<sup>1</sup>*Surveying of Natural Resources Department - Environmental Studies and Research Institute – Sadat City University*

<sup>2</sup>*Tourism Studies Department, Faculty of Tourism and Hotels, Sadat City University*

### **Article Info**

**Pages:** 101-126

### **Keywords**

Digital Transformation  
Digital Skills  
Sustainable Competitive Advantage  
Travel Agencies

### **Abstract**

This study aimed to assess the impact of digital transformation and its five dimensions represented in the presence of a digital transformation strategy, digital transformation infrastructure, information technology training, knowledgeable human resources, and digital skills on the sustainable competitive advantage in travel agencies category (A). To achieve the aim of the study, a questionnaire was designed for employees in travel agencies category (A) in Cairo Governorate, which numbered 1254 agencies. The questionnaire was distributed electronically, and 582 responses were obtained, while 488 valid forms were analyzed. The results of the study concluded that there is a significant and positive impact of digital transformation on sustaining of competitive advantage in the travel agencies category (A). The results also highlighted that the dimensions of digital transformation represented in the presence of a digital transformation strategy, digital transformation infrastructure, information technology training, knowledgeable human resources, and digital skills individually influence significantly and positively the sustainable competitive advantage in these agencies.