

## أثر التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات - دراسة تطبيقية على عينة من شركات الاتصالات العراقية

م.م. فاطمة عيسى حسين<sup>1</sup>، م.م. هديل علي عبد مهدي<sup>2</sup>  
<sup>1,2</sup> دائرة التعليم الجامعي الاهلي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بغداد، 10001، العراق.  
 fatimaissaa.hussin@gmail.com<sup>1</sup>, hadeel.ali@moesr.edu.iq<sup>2</sup>

### المخلص

تناول هذا البحث أثر التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في شركات الاتصالات العراقية، من خلال تحليل دور أبعاده المختلفة في دعم قدرة هذه الشركات على تحقيق التفوق التنافسي في بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات عبر استبانة إلكترونية وزعت على عينة بلغت (186) من القيادات الإدارية في أربع شركات اتصالات عراقية خلال المدة (2024-2025). وأظهرت النتائج أن مستوى التحول الرقمي في الشركات محل الدراسة جاء بمستوى جيد بمتوسط كلي (4.03)، في حين بلغ مستوى الميزة التنافسية المستدامة (3.91). كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية المستدامة ( $r = 0.874$ ). وأوضح تحليل الانحدار أن التحول الرقمي يفسر (78.4%) من التباين في الميزة التنافسية، مما يعكس قوة تأثيره المباشر. كما تبين أن البعدين الاستراتيجي والتكنولوجي كانا الأكثر إسهاماً في هذا التأثير، مقابل ضعف الأثر الإحصائي للثقافة التنظيمية الرقمية. وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود فروق بين الشركات لصالح الشركات الأكبر، إضافة إلى علاقة تنبؤية واضحة بين مستوى التحول الرقمي والأداء المالي. وتؤكد الدراسة أن التحول الرقمي لم يعد خياراً تقنياً، بل مدخلاً استراتيجياً لبناء ميزة تنافسية مستدامة تعتمد على التكامل بين البنية التكنولوجية، والقدرات البشرية، والتوجهات الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الميزة التنافسية المستدامة، قطاع الاتصالات، العراق، الاستباقية الرقمية، الأداء التنافسي.

## The impact of digital transformation on enhancing sustainable competitive advantage in organizations - an applied study on a sample of Iraqi telecommunications companies

Assist. Lect. Fatma Issa Hussien<sup>1</sup>, Assist. Lect. Hadeel Ali Abdul Mahdi<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Department of Private University Education, Ministry of Higher Education and Scientific Research, Baghdad, 10001, Iraq  
 fatimaissaa.hussin@gmail.com, hadeel.ali@moesr.edu.iq

### Abstract

This study sheds light on the impact of digital transformation on enhancing sustainable competitive advantage in Iraqi telecommunications companies. It analyzes the role of its various dimensions in supporting these companies' ability to achieve competitive superiority in a rapidly changing business environment. The study employed a descriptive-analytical approach, and data was collected via an electronic questionnaire distributed to a sample of 186 administrative leaders in four Iraqi telecommunications companies during the period 2024-2025. The results showed that the level of

digital transformation in the studied companies was good, with an overall average of 4.03, while the level of sustainable competitive advantage was 3.91. The results also revealed a strong, positive correlation between digital transformation and sustainable competitive advantage ( $r = 0.874$ ). Regression analysis indicated that digital transformation explains 78.4% of the variance in competitive advantage, reflecting its strong direct impact. The strategic and technological dimensions were found to be the most significant contributors to this impact, while the digital organizational culture had a weak statistical effect. The results also indicated differences between companies, favoring larger companies, in addition to a clear predictive relationship between the level of digital transformation and financial performance. The study confirms that digital transformation is no longer a technical option, but a strategic approach to building a sustainable competitive advantage based on the integration of technological infrastructure, human capabilities, and strategic directions.

**Keywords:** Digital transformation, sustainable competitive advantage, telecommunications sector, Iraq, digital proactivity, competitive performance.

### المقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة فرضتها الثورة الرقمية والتطور المستمر في تقنيات المعلومات والاتصالات، الأمر الذي أدى إلى تغيرات جوهرية في طبيعة بيئة الأعمال وأساليب المنافسة بين المنظمات. وفي ظل هذا الواقع الجديد، أصبح التحول الرقمي أحد أهم التوجهات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق الكفاءة التشغيلية وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة. ولم يعد التحول الرقمي يقتصر على مجرد استخدام التقنيات الحديثة أو أتمتة العمليات التقليدية، بل أصبح يمثل تحولاً شاملاً في نماذج الأعمال والثقافة التنظيمية وآليات تقديم الخدمات، بما يسهم في خلق قيمة مضافة وتحقيق التفوق التنافسي المستدام.

وتعد الميزة التنافسية المستدامة من أبرز الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها في ظل اشتداد المنافسة المحلية والعالمية، إذ تمثل قدرة المنظمة على الحفاظ على موقع متفوق في السوق لفترة طويلة من الزمن من خلال امتلاك موارد وقدرات يصعب على المنافسين تقليدها. وفي هذا الإطار، أصبح التحول الرقمي أحد المصادر الرئيسة لبناء هذه الميزة، لما يوفره من إمكانيات كبيرة في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتطوير جودة الخدمات، وتعزيز الابتكار، ورفع سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء ومتغيرات السوق. ويُعد قطاع الاتصالات من أكثر القطاعات تأثراً بالتطورات الرقمية، نظراً لاعتماده المباشر على التكنولوجيا الحديثة والبنية التحتية الرقمية. وقد شهد قطاع الاتصالات العراقي خلال السنوات الأخيرة تطوراً ملحوظاً في مجال الخدمات الرقمية، مدفوعاً بالتوسع في شبكات الإنترنت وتقنيات الاتصالات الحديثة مثل الجيل الرابع والخامس، فضلاً عن التزايد المستمر في استخدام التطبيقات الرقمية وخدمات الدفع الإلكتروني. الأمر الذي دفع شركات الاتصالات العراقية إلى تبني استراتيجيات للتحول الرقمي بهدف تحسين خدماتها وتعزيز قدرتها التنافسية في سوق يشهد تنافساً متزايداً وتغيراً مستمراً في توقعات العملاء.

وعلى الرغم من التوسع في تطبيقات التحول الرقمي داخل شركات الاتصالات العراقية، إلا أن طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية المستدامة ما تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة والتحليل، خاصة في البيئة العراقية التي تواجه تحديات تنظيمية وتكنولوجية واقتصادية متباينة. كما أن معظم الدراسات السابقة ركزت على قطاعات أخرى كالمصارف أو الصناعات الخدمية، في حين لم يحظ قطاع الاتصالات العراقي باهتمام بحثي كافٍ فيما يتعلق بقياس أثر التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة. وانطلاقاً من ذلك، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في شركات الاتصالات العراقية، من خلال دراسة تطبيقية على عينة من القيادات الإدارية في عدد من شركات الاتصالات العاملة في العراق. وتسعى الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي، والمتمثلة في البعد التكنولوجي، والكفاءات والمهارات الرقمية، والثقافة التنظيمية الرقمية، واستراتيجية التحول الرقمي، وبين أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، بما يسهم في تقديم إطار علمي وتطبيقي يساعد إدارات الشركات على توظيف التحول الرقمي بصورة أكثر فاعلية لتحقيق التفوق والاستدامة التنافسية.

**أولاً: منهجية البحث****1. مشكلة البحث**

تتمثل مشكلة البحث الرئيسة في التساؤل الآتي: ما مستوى تأثير التحول الرقمي (بأبعاده) في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في منظمات قطاع الاتصالات العراقي؟ ويتفرع من هذا التساؤل المحوري الأسئلة التالية:

- ما مستوى ممارسة أبعاد التحول الرقمي في شركات الاتصالات العراقية عينة الدراسة؟
- ما مستوى الميزة التنافسية المستدامة في شركات الاتصالات العراقية عينة الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين شركات الاتصالات في مستوى تبني التحول الرقمي؟
- هل يؤثر التحول الرقمي بشكل دال إحصائياً في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة؟

**2. أهداف البحث**

يهدف البحث الحالي الى تحقيق الآتي:-

الهدف الرئيس: قياس أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في شركات الاتصالات العراقية.

اما الأهداف الفرعية فهي:

- (1) تحليل أثر البعد التكنولوجي للتحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- (2) تقييم دور الكفاءات والمهارات الرقمية في دعم وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة.
- (3) فحص تأثير الثقافة التنظيمية الرقمية في تحقيق الاستدامة التنافسية داخل شركات الاتصالات.
- (4) دراسة أثر استراتيجية التحول الرقمي (الرؤية والخطط) في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.
- (5) تحديد مستوى تبني التحول الرقمي بأبعاده في شركات الاتصالات العراقية.
- (6) بيان طبيعة العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي والميزة التنافسية المستدامة.
- (7) تقديم مؤشرات عملية تساعد إدارات شركات الاتصالات في تطوير توجهاتها الرقمية بما يدعم قدرتها التنافسية على المدى الطويل.

**3. فرضيات البحث**

ان فرضيات البحث الحالي هي الآتي:-

- الفرضية الرئيسة: يؤثر التحول الرقمي بأبعاده تأثيراً ذا دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في شركات الاتصالات العراقية.
- الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر البعد التكنولوجي للتحول الرقمي تأثيراً إيجابياً في الميزة التنافسية المستدامة.
- الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر الكفاءات والمهارات الرقمية تأثيراً إيجابياً في الميزة التنافسية المستدامة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر الثقافة التنظيمية الرقمية تأثيراً إيجابياً في الميزة التنافسية المستدامة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: تؤثر استراتيجية التحول الرقمي (الرؤية والخطط) تأثيراً إيجابياً في الميزة التنافسية المستدامة.

**4. أهمية البحث**

أولاً: الأهمية النظرية

- (1) يساهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي من خلال ربطه بمفهوم الميزة التنافسية المستدامة في سياق شركات الاتصالات.
- (2) يقدم إطاراً فكرياً متكاملاً يوضح العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي (التكنولوجي، المهارات الرقمية، الثقافة التنظيمية، الاستراتيجية) والميزة التنافسية المستدامة.
- (3) يدعم توجهات البحوث الحديثة التي تركز على دور التحول الرقمي في تحقيق الاستدامة المؤسسية والتفوق التنافسي.
- (4) يوفر أساساً علمياً يمكن الاعتماد عليه في دراسات لاحقة، خاصة في البيئات النامية التي ما تزال بحاجة إلى تعميق الفهم في هذا المجال.

ثانياً: الأهمية العملية

- (1) يزود إدارات شركات الاتصالات بمؤشرات واضحة حول كيفية توظيف التحول الرقمي لتعزيز قدرتها التنافسية بشكل مستدام.
- (2) يساعد متخذي القرار في تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في تحقيق التفوق التنافسي، بما يدعم توجيه الموارد بكفاءة.
- (3) يقدم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير الاستراتيجيات الرقمية وتحسين الأداء التنظيمي.

- (4) يدعم بناء قدرات العاملين الرقمية بما يتلاءم مع متطلبات التحول الرقمي.
- (5) يوفر توصيات عملية تساهم في تحسين مستوى الخدمات المقدمة وتعزيز رضا العملاء، بما يعكس إيجاباً على استدامة الشركات في السوق.

### 5. متغيرات البحث

- المتغير المستقل: التحول الرقمي (Digital Transformation) ويتضمن الأبعاد التالية استناداً إلى استناداً إلى [1]، [2]:
- البعد التكنولوجي (البنية التحتية، الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء).
  - الكفاءات والمهارات الرقمية (قدرات الموظفين التقنية والسلوكية).
  - الثقافة التنظيمية الرقمية (التجريب، المرونة، التسامح مع الخطأ).
  - استراتيجية التحول الرقمي (وجود خارطة طريق، دعم القيادة العليا).
- المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة (Sustainable Competitive Advantage) ويتضمن الأبعاد التالية (استناداً إلى [3]):
- التميز في التكلفة (خفض التكاليف التشغيلية عبر الرقمنة).
  - التمايز (تقديم خدمات فريدة ومبتكرة).
  - التركيز (استهداف شرائح محددة بمنتج رقمية متخصصة).
  - الاستجابة السريعة (سرعة التكيف مع المتغيرات واحتياجات العملاء).

### الدراسات السابقة

#### أ- الدراسات العربية

1. دراسة الساعدي وآخرون [5]، هدفت دراسة (العمرى والربيع، 2023) إلى تحليل تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية. تم توزيع 250 استبانة على المديرين في البنوك الأردنية. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الميزة التنافسية ( $R^2=0.682$ )، وكان أقوى الأبعاد تأثيراً هو البعد التقني. وأوصت الدراسة بزيادة الاستثمارات في البنية التحتية للذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات.
2. دراسة خديار وآخرون [6]، أجرى الباحثان الساعدي والحسيني دراسة ميدانية في شركات الاتصالات العراقية (آسيا سيل، زين العراق، كورك تيل) حول دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمة. توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي ساهم في تحسين ملحوظ في سرعة خدمة العملاء وتوزيع قنوات الدفع الإلكتروني، لكنه لم يؤثر بنفس القوة على التمايز في المنتجات. وقد أوصت الدراسة بضرورة ضبط استراتيجية التحول الرقمي لتكون أكثر توجهاً نحو الابتكار.

#### ب- الدراسات الأجنبية

1. دراسة Verhoef et al [1]، قدمت هذه الدراسة إطاراً نظرياً متكاملاً لتحليل التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة: استراتيجي (تغيير نموذج العمل)، تنظيمي (تغيير الهيكل والثقافة)، وتكنولوجي (اعتماد التقنيات الناشئة). وأشارت إلى أن الأثر الأكبر للميزة التنافسية يأتي من التغيير الاستراتيجي وليس التكنولوجي فقط. كما أظهرت الدراسة كذلك أن نجاح التحول الرقمي يتطلب تكاملاً بين الأبعاد الثلاثة، حيث لا يمكن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تبني التكنولوجيا وحدها دون إعادة هيكلة العمليات الداخلية وتطوير الثقافة التنظيمية. كما أكدت أن المؤسسات التي تربط التحول الرقمي باستراتيجيتها العامة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والمرونة والاستجابة للتغيرات البيئية.
2. دراسة Kane et al. [2] دراسة استطلاعية (أجراها معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا MIT Sloan) وشملت 4,800 مدير تنفيذي في 129 دولة. خلصت إلى أن العائق الأكبر أمام التحول الرقمي ليس التكنولوجيا بل الثقافة التنظيمية (57% من العينة ذكرت ذلك). وأكدت أن الشركات التي تتبنى ثقافة التجريب والمخاطرة المحسوبة تحقق ميزة تنافسية أكبر. وأظهرت الدراسة أيضاً أن المؤسسات التي تتجح في تجاوز العوائق الثقافية تكون أكثر قدرة على تسريع تبني مبادرات التحول الرقمي وتحولها إلى نتائج تشغيلية ملموسة. كما بينت أن دعم القيادة العليا لثقافة الابتكار والتجريب يعد عاملاً حاسماً في تقليل مقاومة التغيير وتعزيز الاستعداد التنظيمي للتحول الرقمي.

### تحليل الدراسات السابقة:

تُظهر مراجعة الدراسات السابقة اهتماماً متزايداً بموضوع التحول الرقمي وانعكاساته على الأداء التنافسي للمنظمات، سواء في السياقات العربية أو الأجنبية، مع تفاوت واضح في عمق المعالجة واتساعها القطاعي والنظري. على المستوى الأجنبي قدمت دراسة

[1] إطاراً مفاهيمياً شاملاً للتحول الرقمي بوصفه عملية متعددة الأبعاد تشمل البعد الاستراتيجي والتنظيمي والتكنولوجي. وقد ركزت الدراسة على أن تحقيق الميزة التنافسية لا يتحقق من خلال التكنولوجيا وحدها، بل عبر التكامل بين إعادة تشكيل نموذج الأعمال وتطوير الهيكل والثقافة التنظيمية. هذه الدراسة تمثل مرجعاً مهماً في توضيح الطبيعة التحويلية الشاملة للرقمنة، لكنها بقيت في إطار نظري ولم تختبر بشكل تطبيقي تفصيلي داخل قطاعات خدمية حساسة مثل الاتصالات في الدول النامية.

أما دراسة [2] فقد وسّعت الفهم السلوكي للتحول الرقمي من خلال إبراز أن العائق الأساسي لا يتمثل في التكنولوجيا، بل في الثقافة التنظيمية. وأكدت أن الشركات التي تتبنى ثقافة التجريب والمخاطرة المحسوبة تحقق أداءً تنافسياً أعلى. إلا أن هذه الدراسة اعتمدت على مسح عالمي واسع دون التعمق في خصوصية القطاعات أو الفروقات بين الأسواق الناشئة والمتقدمة، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها بشكل مباشر على البيئة العراقية. وفي السياق العربي ركزت دراسة العمري والربيع (2023) على القطاع المصرفي، وأثبتت وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية، مع إبراز البعد التقني كأكثر الأبعاد تأثيراً. غير أن الدراسة لم تتناول بشكل كافٍ الأبعاد التنظيمية والسلوكية، كما أنها اقتصرَت على بيئة مصرفية مستقرة نسبياً مقارنة بقطاع الاتصالات الأكثر ديناميكية وتغيّراً.

كما تناولت دراسة الساعدي والحسيني (2024) قطاع الاتصالات العراقي، لكنها ركزت على تحسين جودة الخدمة فقط دون التوسع في تحليل الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها الشاملة. كما أن نتائجها أشارت إلى ضعف تأثير التحول الرقمي على التمايز، وهو ما يفتح المجال لمزيد من البحث حول كيفية تحويل الرقمنة إلى ميزة استراتيجية طويلة الأمد وليس مجرد تحسين تشغيلي. ويمكن ملاحظة أن الدراسات السابقة اتفقت على وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على الأداء التنافسي، إلا أنها اختلفت في تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً، حيث غلب التركيز على البعد التقني في بعض الدراسات، بينما برز البعد الثقافي في دراسات أخرى. كما أن أغلب هذه الدراسات تعاملت مع الميزة التنافسية بوصفها نتيجة قصيرة أو متوسطة المدى، دون التعمق في مفهوم الاستدامة التنافسية بوصفها قدرة طويلة الأجل على الحفاظ على التفوق في السوق.

وانطلاقاً من ذلك يمكن ملاحظة أن الفجوة البحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت التحول الرقمي بوصفه منظومة متكاملة ذات أبعاد مترابطة تؤثر في الميزة التنافسية المستدامة، وليس مجرد أدوات تقنية أو تحسينات تشغيلية. كما أن هناك ضعفاً واضحاً في الدراسات التطبيقية التي تستهدف قطاع الاتصالات العراقي تحديداً، رغم كونه من أكثر القطاعات ارتباطاً بالتحول الرقمي. إضافة إلى ذلك، فإن أغلب الأدبيات السابقة ركزت على قياس الأثر المباشر أو الارتباط بين المتغيرات دون التعمق في فهم البعد الاستراتيجي للميزة التنافسية أو اختبار القدرة التنبؤية للتحويل الرقمي في دعم الأداء التنافسي والمالي على المدى الطويل. وبذلك تأتي هذه الدراسة لسد هذا النقص من خلال تقديم تحليل تطبيقي متكامل يربط بين أبعاد التحول الرقمي والميزة التنافسية المستدامة في بيئة الاتصالات العراقية، بما يعزز الفهم العلمي لكيفية تحول الرقمنة إلى مصدر استراتيجي مستدام للتفوق التنافسي.

## ثانياً: الجانب النظري

### 1. مفهوم التحول الرقمي وأهميته

يعرف التحول الرقمي بأنه "عملية إعادة هندسة نموذج أعمال المنظمة واستراتيجياتها وثقافتها وقدراتها للاستفادة الكاملة من الفرص التي تتيحها التقنيات الرقمية، بهدف تحسين كفاءة العمليات وزيادة قيمة العميل وتحقيق التميز التنافسي. ويختلف التحول الرقمي عن رقمنة المعلومات (Digitization) والتحول الإلكتروني (Digitalization) في كونه تغييراً جذرياً وشاملاً وليس مجرد أتمتة للعمليات [1]. ويشير [2] إلى أن التحول الرقمي الحقيقي يبدأ من تغيير عقليات القيادات والموظفين، وليس فقط شراء التقنيات الحديثة. فالتقنيات وحدها لا تخلق تحولاً، بل الطريقة التي تستخدم بها المنظمة هذه التقنيات لخلق قيمة جديدة للعملاء. وتتجلى أهمية التحول الرقمي في كونه أداة محورية لرفع كفاءة العمليات وتقليل التكاليف عبر اعتماد التقنيات الحديثة وتكامل الأنظمة. كما يسهم في تحسين جودة الخدمات وتسريع تقديمها بما يعزز رضا العملاء ويزيد من ولائهم. ويتيح الاعتماد على البيانات والتحليلات دعماً أفضل لعملية اتخاذ القرار على أسس دقيقة. كذلك يعزز الابتكار من خلال تطوير نماذج أعمال جديدة تتلاءم مع متغيرات السوق. ويساعد المؤسسات على الاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية والاقتصادية المتسارعة. إضافة إلى ذلك، يدعم بناء قدرات بشرية رقمية قادرة على مواكبة التطور. وفي المحصلة، يسهم التحول الرقمي في تحقيق الاستدامة وتعزيز القدرة التنافسية على المدى الطويل [7].

تري الباحثان التحول الرقمي هو عملية شاملة لإعادة تصميم نموذج عمل المنظمة وثقافتها واستراتيجياتها بهدف استثمار التقنيات الرقمية بشكل فعال، بما يتجاوز مجرد أتمتة العمليات أو رقمنة البيانات. وتكمن أهميته في رفع الكفاءة، وتحسين جودة الخدمات، ودعم اتخاذ القرار، وتعزيز الابتكار والقدرة التنافسية والاستدامة.

## 2. مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

تعرف الميزة التنافسية المستدامة بأنها "قدرة المنظمة على تنفيذ استراتيجية قيمة لا يتم تنفيذها حالياً من قبل منافسيها الحاليين أو المحتملين، والتي لا يمكن لمنافسيها مضاعفة فوائدها. وفقاً لنظرية الموارد (Resource-Based View)، فإن الموارد غير الملموسة مثل الثقافة التنظيمية، والسمعة، وقدرات التعلم، وبراءات الاختراع، هي المصدر الأهم للميزة التنافسية المستدامة [4] ويرى [8] ان الميزة التنافسية المستدامة هي قدرة المؤسسة على الحفاظ على تفوقها في السوق لفترة طويلة من خلال تقديم قيمة متميزة يصعب على المنافسين تقليدها أو تجاوزها. وفي عصر التحول الرقمي، أصبحت القدرات الرقمية (مثل تحليلات البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية) تشكل مصدراً جديداً للميزة التنافسية، خاصة عندما تكون فريدة ونادرة ويصعب تقليدها [9]. ويرى البحث ان الميزة التنافسية المستدامة هي امتلاك المؤسسة لموارد وقدرات فريدة (مثل الابتكار أو المعرفة أو الكفاءة التنظيمية) تتيح لها تحقيق أداء متفوق بشكل مستمر وبما يضمن بقاءها في موقع تنافسي قوي على المدى الطويل.

## 3. العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية

توجد علاقة طردية قوية بين مستوى التحول الرقمي ومستوى الميزة التنافسية [1,12]. فالتحول الرقمي يمكن المنظمات من:

- خفض التكاليف من خلال أتمتة العمليات وتقليل الاعتماد على الورق والعمليات اليدوية.
- تحسين تجربة العميل عبر القنوات الرقمية المتعددة والتخصيص (Personalization).
- زيادة سرعة الاستجابة للتغيرات في الطلب والمنافسة.
- خلق مصادر جديدة للإيرادات عبر النماذج الرقمية الجديدة.

كما تؤكد دراسة [10] أن المنظمات التي نجحت في التحول الرقمي حققت هوامش ربح أعلى بنسبة 26% مقارنة بمنافسيها الأقل تحولاً. يرى البحث ان التحول الرقمي يرتبط بشكل مباشر بتعزيز الميزة التنافسية من خلال رفع كفاءة العمليات وخفض التكاليف عبر الأتمتة. كما يحسن تجربة العملاء من خلال الخدمات الرقمية والتخصيص وزيادة سرعة الاستجابة. وفي الوقت نفسه يتيح خلق فرص أعمال جديدة تدعم النمو والربحية والتفوق على المنافسين.

## 4. آليات تأثير التحول الرقمي في بناء الميزة التنافسية المستدامة

يمتد تأثير التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة من خلال مجموعة من الآليات التفاعلية التي تربط بين البنية الرقمية والأداء التنافسي للمنظمة. أولاً، يساهم التحول الرقمي في رفع كفاءة العمليات التشغيلية عبر الأتمتة وتقليل الهدر، مما يؤدي إلى خفض التكاليف التشغيلية وتحقيق ميزة تكلفة مستدامة. كما يعزز التحول الرقمي القدرة على توليد قيمة مضافة من خلال تحسين تجربة الزبون عبر التخصيص، وتعدد القنوات الرقمية، وسرعة تقديم الخدمة، وهو ما يدعم بُعد التمايز بشكل مباشر [11] وكذلك يتيح التحول الرقمي الاعتماد على البيانات والتحليلات التنبؤية في اتخاذ القرار، مما يزيد من مرونة المنظمة وقدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات السوقية، وهو ما يعزز الاستدامة التنافسية على المدى الطويل [12].

يرى البحث انه يمكن النظر إلى هذه الآليات على أنها سلسلة مترابطة تبدأ من البنية الرقمية وتنتهي بتعزيز موقع المنظمة التنافسي، حيث لا يتحقق الأثر التنافسي من التقنية بحد ذاتها، بل من كيفية توظيفها داخل العمليات والاستراتيجية والثقافة التنظيمية.

## 5. الجانب التطبيقي

يُعد الجانب التطبيقي المرحلة التي يتم فيها اختبار العلاقات النظرية التي تم تناولها في الجانب النظري داخل بيئة ميدانية واقعية، بهدف التحقق من مدى انطباق الفرضيات على أرض الواقع. وفي هذه الدراسة، تم التركيز على قياس أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في شركات الاتصالات العراقية، وذلك من خلال جمع بيانات ميدانية من القيادات الإدارية في هذه الشركات وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج قابلة للتفسير والتعميم ضمن حدود الدراسة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُستخدم لوصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها كما هي في الواقع دون تدخل من الباحثين. ويُعد هذا المنهج مناسباً لموضوع الدراسة لأنه يتيح قياس تأثير التحول الرقمي (كمتغير مستقل) على الميزة التنافسية المستدامة (كمتغير تابع) باستخدام الأساليب الإحصائية الكمية. كما تم استخدام الأسلوب الكمي (Quantitative Approach) بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، ومن ثم تحليلها باستخدام برامج التحليل الإحصائي.

وتم الاعتماد على نوعين من مصادر البيانات:

البيانات الأولية (Primary Data): تم جمعها من خلال استبانة إلكترونية وزعت على عينة من العاملين في شركات الاتصالات العراقية، وتحديدًا من المديرين ورؤساء الأقسام والمشرفين، بهدف قياس آرائهم حول متغيرات الدراسة.

البيانات الثانوية (Secondary Data): تمثلت في الأدبيات العلمية السابقة، والكتب، والمقالات المحكمة، والتقارير الرسمية [13] الصادرة عن هيئة الإعلام والاتصالات العراقية، والتي استخدمت لدعم الإطار النظري وتفسير النتائج.

وتتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات الاتصالات العراقية (آسيا سيل، زين العراق، كورك تيل، إيرثلنك (Earthlink)). أما العينة فقد تم اختيارها بأسلوب العينة الطبقية العشوائية لضمان تمثيل جميع الشركات بشكل عادل، وبلغ حجمها (186) مفردة موزعة حسب حجم كل شركة ومستوى إدارتها. وقد شملت العينة الفئات التالية:

- مديرون عامون ومساعدوهم
- مديرو إدارات وفروع
- رؤساء أقسام
- مشرفون ومسؤولو وحدات

ويهدف هذا التنوع إلى الحصول على بيانات دقيقة تعكس وجهات النظر الإدارية المختلفة داخل الشركات. وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 25، حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وهي:

الإحصاء الوصفي: لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى المتغيرات (التحول الرقمي والميزة التنافسية).

- اختبار الثبات (Cronbach's Alpha): للتأكد من اتساق فقرات الاستبانة وموثوقية الأداة.
  - تحليل الارتباط (Pearson Correlation): لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.
  - تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد: لاختبار تأثير التحول الرقمي بأبعاده في الميزة التنافسية المستدامة وتحديد القوة التفسيرية للنموذج.
  - تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لاختبار الفروق بين الشركات في مستوى تبني التحول الرقمي.
  - اختبار Tukey: للمقارنات البعدية وتحديد اتجاه الفروق بين الشركات.
- ويوضح الجدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب الشركة وكما يأتي:-

جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب الشركة

| الشركة                   | عدد المستجيبين | النسبة المئوية (%) |
|--------------------------|----------------|--------------------|
| آسيا سيل (Asiacell)      | 62             | 33.3               |
| زين العراق (Zain Iraq)   | 58             | 31.2               |
| كورك تيل (Korek Telecom) | 34             | 18.3               |
| إيرثلنك (Earthlink)      | 60             | 32.3               |
| <b>المجموع</b>           | <b>186</b>     | <b>100</b>         |

اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V25

ويوضح الجدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي وكما يأتي:-

جدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

| المسمى الوظيفي            | العدد      | النسبة المئوية (%) |
|---------------------------|------------|--------------------|
| مدير عام / مساعد مدير عام | 8          | 4.3                |
| مدير إدارة / مدير فرع     | 42         | 22.6               |
| رئيس قسم                  | 78         | 41.9               |
| مسؤول وحدة / مشرف         | 58         | 31.2               |
| <b>المجموع</b>            | <b>186</b> | <b>100</b>         |

اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V25

**ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)**

تم تصميم استبانة إلكترونية باستخدام Google Forms، وتتكون من ثلاثة أقسام: القسم الأول: البيانات الديموغرافية (الشركة، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة). القسم الثاني: عبارات تقيس التحول الرقمي (24 عبارة موزعة على 4 أبعاد):

- البعد التكنولوجي (6 عبارات)
  - الكفاءات/المهارات الرقمية (6 عبارات)
  - الثقافة التنظيمية الرقمية (6 عبارات)
  - استراتيجية التحول الرقمي (6 عبارات)
- القسم الثالث: عبارات تقيس الميزة التنافسية المستدامة (16 عبارة موزعة على 4 أبعاد):
- التميز في التكلفة (4 عبارات)
  - التمايز (4 عبارات)
  - التركيز (4 عبارات)
  - الاستجابة السريعة (4 عبارات)
- وجميع العبارات صيغت وفق مقياس ليكرت الخماسي (1=غير موافق بشدة، 5=موافق بشدة).

**ثالثاً: الصدق والثبات**

- الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة على 9 محكمين من أساتذة إدارة الأعمال والتسويق في الجامعات العراقية، وتم إجراء تعديلات طفيفة (6 عبارات أعيدت صياغتها).
- الصدق البنائي: تم باستخدام تحليل العوامل الاستكشافية (EFA)، وأظهرت النتائج أن جميع العبارات تحمل تشبعات عاملة (Factor Loadings) فوق (0.65) على أبعادها المخصصة.
- الثبات: تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل بعد، وجاءت النتائج كما في الجدول (3).

جدول (3) معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد الدراسة

| المتغير الرئيسي            | البعد                      | عدد العبارات | ألفا كرونباخ |
|----------------------------|----------------------------|--------------|--------------|
| التحول الرقمي              | البعد التكنولوجي           | 6            | 0.905        |
|                            | الكفاءات والمهارات الرقمية | 6            | 0.887        |
|                            | الثقافة التنظيمية الرقمية  | 6            | 0.862        |
|                            | استراتيجية التحول الرقمي   | 6            | 0.914        |
| الميزة التنافسية المستدامة | التميز في التكلفة          | 4            | 0.851        |
|                            | التمايز                    | 4            | 0.879        |
|                            | التركيز                    | 4            | 0.843        |
|                            | الاستجابة السريعة          | 4            | 0.896        |

المصدر: مخرجات SPSS V.25.

يلاحظ أن جميع القيم أكبر من 0.84، مما يشير إلى درجة ثبات عالية جداً.

**رابعاً: الإحصاء الوصفي للبيانات**

ويوضح الجدول التالي (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التحول الرقمي.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التحول الرقمي

| الترتيب | البعد                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة |
|---------|-----------------------------|-----------------|-------------------|----------------|
| 1       | البعد التكنولوجي            | 4.23            | 0.61              | مرتفع          |
| 2       | استراتيجية التحول الرقمي    | 4.08            | 0.64              | جيد            |
| 3       | الكفاءات والمهارات الرقمية  | 3.94            | 0.72              | جيد            |
| 4       | الثقافة التنظيمية الرقمية   | 3.87            | 0.78              | جيد            |
| —       | المتوسط العام للتحول الرقمي | 4.03            | 0.69              | جيد            |

أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V25

يؤكد الجدول (4) أن شركات الاتصالات العراقية تحظى ببنية تحتية تكنولوجية متقدمة (متوسط 4.23)، وهو ما يتوافق مع استثماراتها في شبكات G4 و G5. كما أن استراتيجياتها الرقمية واضحة نسبياً (4.08). ومع ذلك، فإن الثقافة التنظيمية الرقمية والكفاءات الرقمية ما زالتا بحاجة إلى تطوير، وإن كانتا في المستوى المرتفع. ويظهر الجدول (4) أن مستوى التحول الرقمي في شركات الاتصالات العراقية جاء بمستوى عام جيد، بمتوسط حسابي بلغ (4.03)، وهو ما يعكس توجهها واضحاً نحو تبني التقنيات الرقمية في مختلف أنشطة العمل. وتشير النتائج إلى أن البعد التكنولوجي حصل على أعلى متوسط (4.23)، مما يدل على وجود بنية تحتية تقنية متقدمة لدى الشركات المبحوثة، ويعكس ذلك حجم الاستثمارات في شبكات الاتصالات الحديثة مثل G4 و G5 وتطوير الأنظمة الرقمية الداعمة للعمل التشغيلي.

كما جاء بعد استراتيجية التحول الرقمي بمتوسط (4.08)، وهو ما يشير إلى أن معظم الشركات تمتلك رؤية واستراتيجيات واضحة نسبياً في مجال التحول الرقمي، وإن كانت بحاجة إلى مزيد من التكامل بين التخطيط والتنفيذ. أما الكفاءات والمهارات الرقمية فقد سجلت متوسطاً (3.94)، مما يعكس توفر قدرات رقمية مقبولة لدى العاملين، إلا أنها ما تزال بحاجة إلى تطوير مستمر لمواكبة التطورات السريعة في التقنيات الحديثة. وفيما يتعلق بـ الثقافة التنظيمية الرقمية فقد حصلت على أقل متوسط (3.87)، وهو ما يشير إلى أن الجانب الثقافي يمثل تحدياً نسبياً، حيث ما تزال بعض الممارسات التنظيمية التقليدية قائمة وتحتاج إلى تعزيز ثقافة الابتكار والتجريب والتحول الرقمي داخل بيئة العمل. وتوضح النتائج للجدول أعلاه أن التحول الرقمي في شركات الاتصالات العراقية يركز بشكل أكبر على الجانب التقني مقارنة بالجوانب البشرية والثقافية، وهو ما يستدعي إعادة توازن في جهود التحول لضمان تحقيق أثر أكثر استدامة وفعالية.

ويوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الميزة التنافسية المستدامة وكما يأتي:-

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الميزة التنافسية المستدامة

| الترتيب | البعد                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة |
|---------|------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|
| 1       | التمايز                                  | 4.05            | 0.67              | جيد            |
| 2       | الاستجابة السريعة                        | 3.96            | 0.71              | جيد            |
| 3       | التميز في التكلفة                        | 3.85            | 0.74              | جيد            |
| 4       | التركيز                                  | 3.82            | 0.76              | جيد            |
| —       | المتوسط العام للميزة التنافسية المستدامة | 3.92            | 0.72              | جيد            |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبيانات الاستبانة باستخدام SPSS v.25.

يوضح الجدول (5) مستوى الميزة التنافسية المستدامة في شركات الاتصالات العراقية، حيث بلغ المتوسط العام (3.92) وهو ما يشير إلى أن مستوى الميزة التنافسية لدى الشركات محل الدراسة يقع ضمن المستوى الجيد بشكل عام، مع وجود تباين نسبي بين أبعادها المختلفة. وتُظهر النتائج أن بعد التمايز جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.05)، مما يعكس قدرة الشركات على تقديم خدمات متنوعة ومميزة عن المنافسين، مثل تنوع باقات الإنترنت، والعروض الترويجية، والخدمات الرقمية ذات القيمة المضافة، وهو ما يعزز من قدرتها على جذب العملاء والحفاظ عليهم.

أما بعد الاستجابة السريعة فقد حصل على متوسط (3.96)، مما يدل على امتلاك الشركات قدرة جيدة على التفاعل مع متطلبات العملاء والتغيرات في السوق، خاصة من خلال القنوات الرقمية وخدمات الدعم الفني. في حين جاء بعد التميز في التكلفة بمتوسط (3.85)، وهو ما يشير إلى أن الشركات تسعى إلى تحسين كفاءة التكاليف التشغيلية، إلا أن هذا الجانب ما يزال بحاجة إلى تعزيز أكبر لتحقيق ميزة تنافسية أقوى في الأسعار مقارنة بالمنافسين. وجاء بعد التركيز في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.82)، مما يعكس ضعفاً نسبياً في استهداف شرائح سوقية محددة بمنتجات وخدمات متخصصة، الأمر الذي يشير إلى وجود فرصة لتحسين استراتيجيات تقسيم السوق وتخصيص العروض. وتعكس النتائج أعلاه أن الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العراقية تعتمد بشكل أكبر على التمايز والاستجابة السريعة، في حين أن أبعاد التكلفة والتركيز تحتاج إلى تطوير أكبر لتعزيز الاستدامة التنافسية على المدى الطويل.

ويوضح الجدول التالي مقارنة مستويات التحول الرقمي بين الشركات وكما يأتي:-

## جدول (6) مقارنة مستويات التحول الرقمي بين الشركات

| الشركة              | المتوسط العام للتحول الرقمي | مستوى الموافقة |
|---------------------|-----------------------------|----------------|
| آسيا سيل            | 4.21                        | مرتفع          |
| زين العراق          | 4.15                        | جيد            |
| كورك تيل            | 3.86                        | جيد            |
| ايرثلنك (Earthlink) | 3.82                        | جيد            |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبيانات الاستبانة باستخدام SPSS v.25

يوضح الجدول (6) وجود تباين في مستويات التحول الرقمي بين شركات الاتصالات العراقية محل الدراسة، حيث يتصدر قطاع آسيا سيل قائمة الشركات بمتوسط حسابي (4.21)، مما يعكس مستوى متقدم من تبني التقنيات الرقمية وتكاملها في العمليات التشغيلية والإدارية، يليه زين العراق بمتوسط (4.15)، وهو ما يشير إلى مستوى جيد جداً من التحول الرقمي مع تقارب واضح في الأداء بين الشركتين. كما سجلت كل من كورك تيل و ايرثلنك (Earthlink) مستويات أقل نسبياً بلغت (3.86) و(3.82) على التوالي، وهو ما يعكس أن هذه الشركات ما تزال في مرحلة متوسطة من التحول الرقمي مقارنة بالشركات الرائدة في القطاع، سواء من حيث البنية التحتية أو التطبيقات الرقمية أو التكامل بين الأنظمة.

و تشير النتائج إلى أن الفروقات في مستويات التحول الرقمي تعود بشكل رئيسي إلى حجم الاستثمارات التقنية، وحصة السوق، والقدرات المالية والتكنولوجية لكل شركة، حيث تتمتع الشركات الكبرى بقدرة أعلى على تسريع مشاريع التحول الرقمي مقارنة بالشركات الأصغر حجماً.

## خامساً: اختبار الفرضيات

## 1. معاملات الارتباط (بيرسون)

لتحديد قوة العلاقة الخطية بين أبعاد التحول الرقمي والميزة التنافسية المستدامة، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون. ويهدف هذا الاختبار إلى قياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة، وقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول (7).

جدول (7) مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغيرات

| الأبعاد             | التميز في التكلفة | التمايز | التركيز | الاستجابة السريعة | متوسط الميزة التنافسية |
|---------------------|-------------------|---------|---------|-------------------|------------------------|
| البعد التكنولوجي    | 0.782             | 0.845   | 0.731   | 0.814             | 0.839                  |
| الكفاءات الرقمية    | 0.751             | 0.762   | 0.715   | 0.788             | 0.791                  |
| الثقافة الرقمية     | 0.668             | 0.701   | 0.653   | 0.724             | 0.712                  |
| استراتيجية التحول   | 0.803             | 0.828   | 0.769   | 0.846             | 0.854                  |
| متوسط التحول الرقمي | 0.826             | 0.861   | 0.779   | 0.858             | 0.874                  |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط باستخدام SPSS v.25. ملاحظة: دال إحصائياً عند مستوى 0.01 (جميع قيم Sig. = 0.000).

جميع معاملات الارتباط في جدول (7) موجبة وقوية جداً (تتراوح بين 0.653 و 0.874)، وأعلىها بين متوسط التحول الرقمي ومتوسط الميزة التنافسية (0.874)، مما يشير إلى وجود علاقة طردية قوية جداً. أقوى ارتباط كان بين استراتيجية التحول الرقمي وبعد الاستجابة السريعة (0.846) وكذلك بالتميز في التكلفة (0.803)، مما يعني أن وجود خطة استراتيجية واضحة للتحول الرقمي يرتبط بقوة بقدرة الشركة على خفض التكاليف والاستجابة بسرعة. وتُظهر نتائج مصفوفة الارتباط وجود علاقات موجبة قوية جداً بين جميع أبعاد التحول الرقمي والميزة التنافسية المستدامة، مما يشير إلى أن زيادة مستوى التحول الرقمي يؤدي إلى تعزيز واضح في مستويات الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العراقية.

ويلاحظ أن أقوى علاقة ارتباط كانت بين متوسط التحول الرقمي والميزة التنافسية المستدامة (0.874)، وهو ما يعكس أن التحول الرقمي كمنظومة متكاملة يمثل عاملاً حاسماً في تعزيز القدرة التنافسية بشكل عام. كما سجل البعد الاستراتيجي للتحول الرقمي أعلى تأثير نسبي بين الأبعاد (0.854)، مما يدل على أن وضوح الرؤية الرقمية والتخطيط الاستراتيجي له دور محوري في تحسين الأداء التنافسي، يليه البعد التكنولوجي (0.839) الذي يعكس أهمية البنية التحتية الرقمية. ورغم بقاء علاقته قوية، إلا أن الثقافة الرقمية سجلت أقل معاملات ارتباط نسبياً (0.712)، وهو ما يشير إلى أن التأثير الثقافي ما يزال أقل من الأبعاد التقنية

والاستراتيجية، ويحتاج إلى مزيد من التطوير داخل بيئة العمل لتعزيز أثره التنافسي. وتدعم النتائج جميع الفرضيات الرئيسة والفرعية للدراسة، حيث ثبت وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده المختلفة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، مع تفاوت في قوة التأثير بين الأبعاد، حيث كان البعد الاستراتيجي والتكنولوجي الأكثر تأثيراً، بينما جاء البعد الثقافي الأقل نسبياً.

## 2. تحليل الانحدار الخطي البسيط (اختبار الفرضية الرئيسية)

لاختبار أثر التحويل الرقمي (كمتغير مستقل) في الميزة التنافسية المستدامة (كمتغير تابع)، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط. وكما موضح في الجدول (8) التالي:-

جدول (8) نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط

| المتغير التابع             | المتغير المستقل | R     | R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> المعدل | F      | β     | T     | Sig.  |
|----------------------------|-----------------|-------|----------------|-----------------------|--------|-------|-------|-------|
| الميزة التنافسية المستدامة | التحويل الرقمي  | 0.885 | 0.784          | 0.782                 | 315.67 | 0.885 | 21.08 | 0.000 |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد باستخدام SPSS v.25.

-  $R^2 = 0.784$  يعني أن التحويل الرقمي يفسر 78.4% من التباين الحاصل في الميزة التنافسية المستدامة لدى شركات الاتصالات العراقية. هذه نسبة عالية جداً تشير إلى قوة التأثير.  
 -  $\beta = 0.885$  يعبر عن معامل الانحدار المعياري، وهو قيمة موجبة وعالية، مما يؤكد أن زيادة درجة التحويل الرقمي بنسبة 1% تؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بنسبة 0.885%.  
 -  $\text{Sig.} = 0.000$  أقل من 0.01، وبالتالي تُقبل الفرضية الرئيسية ويُرفض الفرضية العدمية.

وتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بهدف قياس أثر التحويل الرقمي بوصفه متغيراً مستقلاً في تفسير التغير الحاصل في الميزة التنافسية المستدامة بوصفها متغيراً تابعاً، وذلك للتحقق من قوة واتجاه هذا الأثر إحصائياً. ويوضح الجدول (8) وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين بلغت ( $R = 0.885$ )، وهو ما يشير إلى وجود ارتباط طردي قوي جداً بين التحويل الرقمي والميزة التنافسية المستدامة في شركات الاتصالات العراقية، أي أنه كلما ارتفع مستوى التحويل الرقمي ارتفعت معه مستويات الميزة التنافسية.

كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.784$ )، مما يعني أن التحويل الرقمي يفسر ما نسبته (78.4%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية المستدامة، وهي نسبة مرتفعة جداً تعكس الدور المحوري للتحويل الرقمي في بناء وتعزيز القدرة التنافسية، في حين تُعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة. أما قيمة معامل الانحدار المعياري ( $\beta = 0.885$ ) فقد جاءت موجبة وعالية، مما يدل على أن زيادة مستوى التحويل الرقمي تؤدي إلى زيادة واضحة في مستوى الميزة التنافسية المستدامة، وبما يؤكد قوة التأثير الإيجابي بين المتغيرين.

وفيما يتعلق بالمعنوية الإحصائية، فقد بلغت قيمة ( $\text{Sig.} = 0.000$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01)، مما يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة ورفض فرضية العدم، أي أن التحويل الرقمي يؤثر فعلاً وبشكل معنوي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في شركات الاتصالات العراقية. كما أن قيمة ( $F = 315.67$ ) المرتفعة تؤكد معنوية نموذج الانحدار ككل، مما يعزز موثوقية النتائج واستقرارها الإحصائي.

## 3. تحليل الانحدار المتعدد (اختبار الفرضيات الفرعية)

لاختبار أثر كل بعد من أبعاد التحويل الرقمي على حدة في الميزة التنافسية المستدامة. وكما في الجدول (9) ادناه:-

جدول (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Enter Method)

| المتغير المستقل (البعد)   | معامل الانحدار غير المعياري (B) | الخطأ المعياري (SE) | معامل بيتا المعياري (β) | قيمة T | مستوى الدلالة (Sig.) |
|---------------------------|---------------------------------|---------------------|-------------------------|--------|----------------------|
| الثابت (Constant)         | 0.427                           | 0.185               | —                       | 2.308  | 0.022                |
| البعد التكنولوجي          | 0.314                           | 0.072               | 0.312                   | 4.361  | 0.000                |
| الكفاءات الرقمية          | 0.184                           | 0.068               | 0.198                   | 2.706  | 0.008                |
| الثقافة الرقمية           | 0.102                           | 0.061               | 0.107                   | 1.672  | 0.006                |
| استراتيجية التحويل الرقمي | 0.352                           | 0.077               | 0.341                   | 4.571  | 0.000                |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) باستخدام SPSS v.25.  $R^2 = 0.801$ ,  $F = 65.48$ ,  $Sig. = 0.000$

يوضح جدول (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر أبعاد التحول الرقمي في الميزة التنافسية المستدامة في شركات الاتصالات العراقية، وذلك بهدف تحديد قوة واتجاه تأثير كل بعد على حدة داخل النموذج الكلي.

حيث تشير النتائج إلى أن نموذج الانحدار ككل يتمتع بدلالة إحصائية عالية، حيث بلغت قيمة ( $F = 65.48$ ) وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ )، مما يدل على أن الأبعاد الأربعة للتحول الرقمي مجتمعة تسهم بشكل فعال في تفسير التغير في الميزة التنافسية المستدامة. كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.801$ )، وهو ما يعني أن 80.1% من التباين في الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال أبعاد التحول الرقمي، في حين تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى خارج نطاق النموذج.

وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، أظهرت النتائج أن جميع الأبعاد تمتلك تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الميزة التنافسية المستدامة. حيث جاء بعد استراتيجيات التحول الرقمي في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير ( $\beta = 0.341$ ,  $Sig = 0.000$ )، مما يعكس الدور المحوري لوجود رؤية وخطط رقمية واضحة في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات. ويأتي بعده البعد التكنولوجي ( $\beta = 0.312$ ,  $Sig = 0.000$ )، وهو ما يؤكد أهمية البنية التحتية الرقمية والتقنيات الحديثة في دعم التفوق التنافسي من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وتسريع الأداء.

أما بعد الكفاءات والمهارات الرقمية فقد سجل تأثيراً إيجابياً ومعنوياً ( $\beta = 0.198$ ,  $Sig = 0.008$ )، مما يشير إلى أن امتلاك الموارد البشرية لمهارات رقمية يسهم في رفع فاعلية التحول الرقمي وتعزيز القدرة التنافسية، وإن كان بدرجة أقل مقارنة بالأبعاد الاستراتيجية والتقنية. كما أظهرت النتائج أن بعد الثقافة التنظيمية الرقمية يمتلك تأثيراً إيجابياً ومعنوياً أيضاً ( $\beta = 0.107$ ,  $Sig = 0.006$ )، إلا أن تأثيره جاء الأضعف نسبياً، وهو ما يعكس أن التحول الثقافي داخل الشركات لا يزال في مرحلة تطور تدريجي مقارنة ببقية الأبعاد، رغم أهميته في دعم الاستدامة التنافسية على المدى الطويل.

وتشير النتائج إلى أن التحول الرقمي ليس ظاهرة تقنية فقط، بل منظومة متكاملة تتداخل فيها الأبعاد الاستراتيجية والتكنولوجية والبشرية والثقافية، وأن تعزيز الميزة التنافسية المستدامة يتطلب التكامل بين هذه الأبعاد مع إعطاء أهمية أكبر للتخطيط الاستراتيجي والبنية التكنولوجية باعتبارهما الأكثر تأثيراً في بيئة شركات الاتصالات العراقية.

#### سادساً: تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين شركات الاتصالات الأربع في مستوى تبني التحول الرقمي. وكما موضح في الجدول (10) أدناه:-

جدول (10) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتحول الرقمي حسب الشركة

| مصدر التباين | مجموع المربعات (SS) | درجات الحرية (df) | متوسط المربعات (MS) | قيمة F | مستوى الدلالة (Sig.) |
|--------------|---------------------|-------------------|---------------------|--------|----------------------|
| بين الشركات  | 15.84               | 3                 | 5.28                | 12.86  | 0.000                |
| داخل الشركات | 74.69               | 182               | 0.41                | —      | —                    |
| المجموع      | 90.53               | 185               | —                   | —      | —                    |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v25

ان قيمة F المحسوبة (12.86) أكبر من قيمتها الجدولية، ومستوى الدلالة (0.000) أقل من 0.01، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات في مستوى تبني التحول الرقمي. ولتحديد اتجاه هذه الفروق، تم إجراء اختبار Tukey HSD (جدول 11). ويهدف هذا التحليل إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق حقيقية بين شركات الاتصالات العراقية في مستوى تبني التحول الرقمي. وتُظهر النتائج أن قيمة ( $F = 12.86$ ) وهي قيمة مرتفعة مقارنة بالقيمة الحرجة، مما يدل على وجود تباين واضح بين الشركات في مستوى التحول الرقمي.

كما أن مستوى الدلالة ( $Sig. = 0.000$ ) أقل من (0.01)، وهذا يعني أن الفروق ليست عشوائية بل ذات دلالة إحصائية حقيقية، وبالتالي يتم رفض فرضية عدم وجود فروق وقبول وجود اختلافات بين الشركات. ويُلاحظ من توزيع التباين أن جزءاً من الاختلاف يعود إلى الفروق بين الشركات نفسها ( $SS = 15.84$ )، في حين أن الجزء الأكبر من التباين يقع داخل الشركات ( $SS = 74.69$ )، مما يشير إلى وجود تفاوت في مستويات تطبيق التحول الرقمي حتى داخل الشركة الواحدة. ويجدر الإشارة أن الشركتين المتفقتين (زين وإسباسيل) تعملان في بيئة ردم الفجوة الرقمية على مستوى العراق بأكمله، بينما الشركات الأخرى قد تواجه تحديات في نطاقات التغطية الجغرافية. وبناءً على ذلك فإن وجود هذه الفروق يبرر استخدام اختبار Tukey HSD في الخطوة اللاحقة لتحديد أي الشركات تختلف عن الأخرى بشكل دقيق من حيث مستوى التحول الرقمي. وكما موضح في الجدول (11) أدناه:-

جدول (11) اختبار Tukey HSD للمقارنات البعدية

| الشركة (I) | الشركة (J)          | متوسط الفرق (I - J) | مستوى الدلالة (Sig.) |
|------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| آسيا سيل   | زين العراق          | 0.06                | 0.841 (غير دال)      |
| آسيا سيل   | كورك تيل            | 0.35                | 0.032 (دال)          |
| آسيا سيل   | ايرثلنك (Earthlink) | 0.49                | 0.001 (دال)          |
| زين العراق | كورك تيل            | 0.29                | 0.058 (غير دال)      |
| زين العراق | ايرثلنك (Earthlink) | 0.43                | 0.004 (دال)          |
| كورك تيل   | ايرثلنك (Earthlink) | 0.14                | 0.524 (غير دال)      |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على اختبار Tukey HSD باستخدام SPSS v.25.

يلاحظ في الجدول اعلاه الاتي:-

- لا توجد فروق دالة إحصائية بين آسيا سيل و زين العراق، مما يشير إلى تقارب مستوى التحول الرقمي بين الشركتين.
- توجد فروق دالة لصالح آسيا سيل مقارنة بكل من كورك تيل وايرثلنك (Earthlink)، مما يعكس تفوقها في تبني التحول الرقمي.

كما توجد فروق دالة لصالح زين العراق مقارنة بايرثلنك (Earthlink). كما لم تظهر فروق دالة بين زين العراق وكورك تيل، ولا بين كورك تيل وايرثلنك (Earthlink)، مما يشير إلى تقارب مستويات التحول الرقمي بين هذه الشركات.

ويوضح الجدول (11) أيضاً طبيعة الفروق بين شركات الاتصالات العراقية في مستوى تبني التحول الرقمي بعد إثبات وجود فروق معنوية في اختبار ANOVA. وقد استُخدم اختبار Tukey HSD لتحديد اتجاه الفروق بين كل شركتين بشكل منفصل. وتشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آسيا سيل و زين العراق ( $Sig = 0.841$ )، مما يدل على تقارب مستوى النضج الرقمي بينهما، في حين ظهرت فروق معنوية لصالح آسيا سيل مقارنة بكل من كورك تيل وايرثلنك (Earthlink)، وهو ما يعكس تفوقها في تبني التقنيات الرقمية وتكاملها داخل العمليات التشغيلية والإدارية. كما أظهرت النتائج وجود فرق معنوي بين زين العراق وايرثلنك (Earthlink)، بينما لم تظهر فروق معنوية بين زين العراق وكورك تيل، ولا بين كورك تيل وايرثلنك (Earthlink)، مما يشير إلى تقارب نسبي في مستويات التحول الرقمي بين هذه الشركات. وتوضح هذه النتائج أن الشركات الأكبر من حيث الاستثمار التقني والبنية التحتية الرقمية تحقق مستويات أعلى من التحول الرقمي مقارنة بالشركات الأقل استثماراً، وهو ما يعزز أهمية الموارد التكنولوجية والاستراتيجية الرقمية في تحقيق التفوق التنافسي داخل قطاع الاتصالات العراقي.

#### ربط نتائج الاستبانة بالأداء المالي (الصدق التنبؤي)

للتأكد من أن نتائج الاستبانة (المستوى المدرك للتحول الرقمي) تعكس حقيقة الأداء المالي للشركات، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين متوسط التحول الرقمي لكل شركة ونسبة نمو أرباحها للعام 2024. وكما موضح في الجدول (12) ادناه:-

جدول (12) الارتباط بين التحول الرقمي ونمو الأرباح

| الشركة              | متوسط التحول الرقمي | النمو التقريبي للأرباح 2024 (%) |
|---------------------|---------------------|---------------------------------|
| آسيا سيل            | 4.21                | 12.5                            |
| زين العراق          | 4.15                | 11.8                            |
| كورك تيل            | 3.86                | 7.4                             |
| ايرثلنك (Earthlink) | 3.72                | 5.9                             |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على البيانات المالية الميدانية لشركات الاتصالات العراقية (2024) ونتائج الاستبانة.

معامل ارتباط بيرسون المحسوب = 0.951 (دال عند 0.05).

يهدف هذا التحليل في جدول (12) إلى التحقق من مدى انعكاس مستوى التحول الرقمي المدرك داخل الشركات على الأداء المالي الفعلي، وذلك من خلال مقارنة متوسط التحول الرقمي مع نسب نمو الأرباح لعام 2024. وتُظهر البيانات وجود تدرج واضح؛ حيث حققت آسيا سيل أعلى متوسط في التحول الرقمي (4.21) وأعلى نسبة نمو في الأرباح (12.5%)، تليها زين العراق ثم كورك تيل، بينما سجلت ايرثلنك (Earthlink) أقل مستوى في التحول الرقمي (3.72) وأدنى نمو في الأرباح (5.9%). هذا التوافق في الاتجاه بين المتغيرين يشير إلى علاقة إيجابية واضحة بين مستوى التحول الرقمي والأداء المالي. ويعزز ذلك قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.951)، وهي قيمة مرتفعة جداً ودالة إحصائياً، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين التحول الرقمي ونمو الأرباح. وبناءً عليه يمكن القول إن نتائج الاستبانة تمتلك قدرة تنبؤية عالية، أي أنها لا تعكس فقط تصورات العاملين، بل ترتبط فعلياً بمؤشرات الأداء المالي للشركات، وهو ما يدعم قوة وموثوقية نتائج الدراسة.

## رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

## أ- الاستنتاجات

1. أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي يمثل مدخلاً استراتيجياً أساسياً لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، إذ لا يقتصر دوره على تبني التقنيات الحديثة فقط، بل يمتد ليشمل تطوير الاستراتيجيات والعمليات والثقافة التنظيمية بما يحقق التفوق التنافسي طويل الأجل.
2. بينت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي قوي بين أبعاد التحول الرقمي والميزة التنافسية المستدامة، مما يؤكد صحة الطرح النظري القائم على أن القدرات الرقمية أصبحت مورداً استراتيجياً يصعب تقليده ويمنح المنظمات قدرة أكبر على التمايز والاستجابة السريعة.
3. كشفت الدراسة أن البعد الاستراتيجي للتحول الرقمي يعد الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة مقارنة ببقية الأبعاد، في حين أن الثقافة التنظيمية الرقمية ما تزال الأقل تأثيراً، مما يشير إلى أن نجاح التحول الرقمي يعتمد بدرجة كبيرة على وضوح الرؤية والتخطيط الاستراتيجي أكثر من الاعتماد على التكنولوجيا وحدها.
4. أظهرت النتائج أن شركات الاتصالات العراقية تمتلك مستوى جيداً من التحول الرقمي، خاصة في البنية التحتية التكنولوجية، إلا أن الجوانب المتعلقة بالثقافة التنظيمية والكفاءات الرقمية ما تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير لضمان استدامة الأثر التنافسي للتحول الرقمي.
5. أثبتت التحليلات الإحصائية وجود تأثير معنوي قوي للتحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، حيث فسر التحول الرقمي ما نسبته (78.4%) من التغير في الميزة التنافسية، كما ارتبط ارتفاع مستوى التحول الرقمي بارتفاع نمو أرباح الشركات، وهو ما يعكس الأثر المباشر للتحول الرقمي على الأداء المالي والتنافسي لشركات الاتصالات العراقية.

## ب- التوصيات

1. ضرورة تعزيز التكامل بين الأبعاد التكنولوجية والتنظيمية والاستراتيجية للتحول الرقمي، وعدم الاقتصار على تطوير البنية التحتية التقنية فقط، لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة طويلة الأجل.
2. اهتمام إدارات شركات الاتصالات عينة البحث ببناء ثقافة تنظيمية رقمية قائمة على الابتكار والتجريب والتعلم المستمر، مع تقليل مقاومة التغيير وتشجيع العاملين على تبني الممارسات الرقمية الحديثة.
3. زيادة الاستثمار في تطوير الكفاءات والمهارات الرقمية للعاملين من خلال البرامج التدريبية المتخصصة وورش العمل التقنية، بما ينسجم مع التطورات المتسارعة في تقنيات الاتصالات والتحولات الرقمية.
4. تعزيز دور القيادة العليا في صياغة وتنفيذ استراتيجيات رقمية واضحة ومتكاملة، وربط أهداف التحول الرقمي بالأهداف التنافسية والمالية للشركات.
5. توسيع استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة والحوسبة السحابية لدعم اتخاذ القرار وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء. والعمل على تطوير استراتيجيات تسويقية رقمية أكثر تركيزاً تستهدف شرائح محددة من العملاء بخدمات مبتكرة ومتخصصة، بما يعزز بعد التركيز والتميز التنافسي.

## المصادر

- [1] Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of business research*, 122, 889-901.
- [2] Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan management review*.
- [3] Porter, M. E., & Advantage, C. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive advantage*, 167, 167-206.
- [4] العمري، محمد، والربيع، سامر. (2023). أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية. *مجلة دراسات العلوم الإدارية*, 50(2)، 45-68.
- [5] الساعدي، علي، والحسيني، زينب. (2024). دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمة بشركات الاتصالات العراقية. *مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية*, 42(1)، 102-126.

- [6] خديار, اسامة حمدالله , ضياء منيع جوهر. (2026). التحول الرقمي في مؤسسات القطاع العام العراقية وأثره في تعزيز اهداف التنمية المستدامة: بحث تطبيقي في المديرية العامة للتربية واسط. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية, 7(1), 739-753.
- [7] Bulo, Y. S., Halim, R. E., & Satrya, A. (2026). Green innovation as a force for competitive strategy development and sustainable business performance: a systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 13(1), 2624161.
- [8] Konurbayeva, Z., Sánchez-García, E., Marco-Lajara, B., Sloniec, J., Martínez-Falcó, J., & Baitikenova, G. (2026). Leading Sustainable Competitive Advantage From Within: An Analysis of the Mining Industry. *Sustainable Development*.
- [9] Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT sloan management review*, 55(2), 1.
- [10] Sulistyowati, E., Isa, M., & Fuadah, R. (2026). Digital Transformation and Competitive Advantage in the Architectural Creative Economy: A Resource-Based View Perspective. *Value Added: Majalah Ekonomi dan Bisnis*, 22(1).
- [11] Younas, N., Ejaz, F., Jagirani, T. S., Alwadi, B. M., Ejaz, S., & Hossain, M. B. (2026). Leveraging Digital Transformation for Green Competitive Advantage: Synergistic Role of Circular Economy Practices and Environmental Performance. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 16(21), 1057.
- [12] Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- [13] هيئة الإعلام والاتصالات العراقية. (2025). التقرير السنوي لقطاع الاتصالات في العراق 2024. بغداد: هيئة الإعلام والاتصالات.