Manar Elsharq Journal
For Management and Commerce Studies
ISSN: 2959-0655 (Print)
http://meijournals.com/ara/index.php/mejcms/index

أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل

بيان رياض حسين الجعبري
جامعة القدس المفتوحة
b_r_h_s_j@hotmail.com

ARTICLE INFO

Received: 17 Sep
Accepted: 07 Nov
Volume:4
Issue: 4

ABSTRACT

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة. وُزعت (249) استبانة، واستُردت (233) صالحة للتحليل بنسبة (93.6%) . وأظهرت النتائج أن مستوى التحول الرقمي والميزة التنافسية جاء متوسطًا، مع تصدر إدارة العمليات الرقمية أبعاد التحول الرقمي. كما تبين وجود أثر إيجابي ودال إحصائيًا للتحول الرقمي، إذ فسرت أبعاده (83.8%) من التباين في الميزة التنافسية. وظهرت فروق تعزى للجنس لصالح الذكور، دون فروق للمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي والخبرة. وأوصت الدراسة بتطوير البنية التكنولوجية، وتعزيز أمن المعلومات، وتدريب العاملين على المهارات الرقمية.

الكلمات المفتاحية : تطبيقات الذكاء الاصطناعي، سلوك المواطنة التنظيمي، الفرق التطوعية .

Abstract:

This study aimed to investigate the impact of digital transformation on achieving competitive advantage among food industry companies in Hebron, using the descriptive-analytical approach and a questionnaire for data collection. A total of 249 questionnaires were distributed, of which 233 valid responses were retrieved, representing a response rate of 93.6%. The findings revealed that both digital transformation and competitive advantage were at a moderate level, with digital operations management ranking highest among the dimensions of digital transformation. Digital transformation had a positive and statistically significant effect on competitive advantage, with its dimensions explaining 83.8% of the variance in competitive advantage. Statistically significant differences were found based on gender in favor of males, while no significant differences were observed based on academic qualification, job title, or years of experience. The study recommended strengthening technological infrastructure, improving information security, and providing digital skills training for employees

Keywords : Artificial Intelligence Applications, Organizational Citizenship Behavior, Volunteer Teams.

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تُعدّ عملية التطوير والتغيير المؤسسي من القضايا المهمة في بيئة الأعمال المعاصرة، في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة التي تفرض على المؤسسات تطوير أساليب عملها واستراتيجياتها التشغيلية والإدارية؛ لضمان الاستمرار والنمو ومواكبة المنافسة.

وفي ظل الاقتصاد القائم على المعرفة والتكنولوجيا، أصبحت الميزة التنافسية عاملًا أساسيًا في نجاح المؤسسات، إذ لم يعد التفوق يعتمد على الموارد التقليدية فحسب، بل على كفاءة توظيف الموارد البشرية والتنظيمية والتكنولوجية لتحقيق قيمة مضافة والاستجابة لمتطلبات السوق. وتشير الأدبيات إلى أن المؤسسات القادرة على تطوير قدراتها وتحسين عملياتها والتكيف مع المتغيرات تتمتع بقدرة أكبر على تعزيز مكانتها التنافسية) العمري، 2024) .

ويُعد قطاع الصناعات الغذائية الفلسطيني من القطاعات الحيوية الداعمة للاقتصاد الوطني والأمن الغذائي، إلا أنه يواجه تحديات تتعلق بجودة المنتجات، وكفاءة العمليات، والابتكار، والتكيف مع المتغيرات، مما يستدعي تبني التقنيات الحديثة وممارسات الجودة الرقمية لتعزيز الأداء والقدرة التنافسية) صندوقة، 2026؛ أحمد، 2025) . كما تؤكد مؤشرات الإنتاج الصناعي لعام 2024 أهمية رفع جاهزية المؤسسات الصناعية لمواجهة هذه التحديات (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2025) .

وفي هذا السياق، برز التحول الرقمي بوصفه توجهًا استراتيجيًا يسهم في تطوير نماذج الأعمال وإدارة العمليات، من خلال توظيف التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء وتحليل البيانات؛ لتحسين الكفاءة التشغيلية، ودعم اتخاذ القرار، وتعزيز الابتكار والمرونة المؤسسية) المفيز وآخرون، 2021) . ومن هنا، تسعى الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل، من خلال تحليل دوره في تحسين الكفاءة التشغيلية وجودة المنتجات والابتكار والاستجابة لمتطلبات السوق.

أهمية الدراسة

تحددت أهمية الدراسة من خلال ما يأتي:

1) الأهمية العلمية:

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من مساهمتها في إثراء الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي والميزة التنافسية في شركات الصناعات الغذائية، من خلال دراسة أثر توظيف التقنيات الرقمية في تحسين أداء هذه الشركات وتعزيز قدرتها التنافسية. كما تكتسب الدراسة أهميتها من تركيزها على شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل، في ظل محدودية الدراسات المحلية التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية في هذا القطاع. وتسهم الدراسة في تقديم فهم أعمق لدور التحول الرقمي في تطوير العمليات الإنتاجية والإدارية، وتحسين جودة المنتجات، ورفع كفاءة استخدام الموارد، بما يساعد الباحثين وصناع القرار على تعزيز قدرات شركات الصناعات الغذائية في مواجهة التحديات الاقتصادية والتكنولوجية.

2) الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تستفيد منها إدارات شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل في تطوير استراتيجيات التحول الرقمي وتعزيز قدرتها التنافسية. كما تساعد الدراسة في تحديد مستوى تطبيق التحول الرقمي ومجالات التحسين، بما يسهم في رفع كفاءة العمليات الإنتاجية والتشغيلية، وتحسين جودة المنتجات، وتقليل التكاليف، وتعزيز الاستجابة لاحتياجات السوق. إضافة إلى ذلك، توفر نتائج الدراسة مرجعًا للجهات الداعمة والمؤسسات الحكومية والأكاديمية في تطوير برامج وسياسات تشجع تبني التكنولوجيا الرقمية، وتدعم انتقال شركات الصناعات الغذائية نحو نماذج أعمال أكثر كفاءة ومرونة وقدرة على المنافسة.

مشكلة الدراسة

يعاني الاقتصاد الفلسطيني من اختلالات هيكلية تؤثر في القطاع الصناعي، الذي يُعد من القطاعات الداعمة للنمو الاقتصادي والإنتاج المحلي وتوفير فرص العمل وتعزيز القدرة التنافسية. ويسهم فهم التحديات التي تواجه هذا القطاع في تحديد أسباب ضعف التنافسية ووضع استراتيجيات مناسبة لتحسين الأداء الصناعي (Alnasr et al., 2025) .

وتتمثل الميزة التنافسية في قدرة المؤسسة على تقديم قيمة مضافة من خلال خفض التكاليف، وتحسين الجودة، وزيادة المرونة وسرعة الاستجابة لمتطلبات السوق. ويسهم الاستثمار في القدرات التكنولوجية والتنظيمية وتعزيز الابتكار في تطوير المنتجات وتحسين العمليات، بينما يوفر التحول الرقمي الأدوات اللازمة لدعم التطوير المستمر (قباجة وجرادات، 2020) .

ويعمل قطاع الصناعات الغذائية الفلسطيني (PFPI) في بيئة تتسم بعدم الاستقرار والقيود الاقتصادية والتكنولوجية، مما يجعل تطوير القدرات التنظيمية والتكنولوجية ضرورة لتعزيز الصمود والمنافسة (صندوقة، 2026) . كما يمثل توظيف التكنولوجيا الحديثة مدخلًا لتحسين الكفاءة التشغيلية وتطوير أساليب الإنتاج والإدارة وتحقيق الاستدامة التنافسية (جعفر، 2016) . ولم تعد التنافسية تقتصر على السعر والجودة، بل أصبحت ترتبط بالتطوير المستمر وتوظيف المعرفة والتكنولوجيا للحفاظ على الأداء التنافسي (Farida & Setiawan, 2022) .

وعلى المستوى الفلسطيني، يساهم القطاع الصناعي بنسبة (15.8%) من الناتج المحلي الإجمالي، مقابل (65%) للخدمات، و(6.7%) للزراعة، و(7.6%) للإنشاءات، فيما تبلغ مساهمة الصناعات التحويلية (10.6%) . وتبرز أهمية الصناعات الغذائية لدورها في تعزيز الأمن الغذائي، خاصة أن الأسرة الفلسطينية تنفق نحو (45–42%) من دخلها على الغذاء (PCBS, 2023) .

وعلى الرغم من أهمية القطاع الصناعي، فإن مساهمته الاقتصادية تأثرت بالقيود البنيوية والارتباط بالاقتصاد الإسرائيلي، بما في ذلك التعاقد من الباطن، مما حدّ من القيمة المضافة (صندوقة، 2026) . وفي ظل هذه التحديات، تبرز أهمية دراسة شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل، ومدى توظيفها للتحول الرقمي لتعزيز الميزة التنافسية. وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في عدم وضوح أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية لدى هذه الشركات، بما يستدعي إجراء دراسة تحليلية للكشف عن طبيعة هذا الأثر.

وتقوم هذه الدراسة بالإجابة عن السؤال الرئيس: "ما أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل؟"، ويشكل هذا السؤال محور مشكلة الدراسة، التي تسعى إلى الكشف عن أثر التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية لدى هذه الشركات، وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي لدى شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل؟
2. ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل تُعزى إلى المتغيرات الآتية: الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة؟

أهداف الدراسة

1. تهدف الدراسة إلى التعرف إلى أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسي لدى شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل، وذلك من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية، وهي كالآتي:
2. التعرف إلى مستوى تطبيق التحول الرقمي لدى شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل.
3. التعرف إلى مستوى تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل.
4. دراسة الفروق ذات دلالة احصائية في أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل تبعاً للمتغيرات الآتية: (الجنس، والمؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة) .
5. وضع توصيات لتعزيز تبني التحول الرقمي في الشركات الصناعية في مدينة الخليل، بما في ذلك السياسات والإجراءات التي يمكن أن تدعم هذا التحول.

2.5فرضيات الدراسة:

H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل.

H2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل تُعزى لمتغير الجنس.

H3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

H4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

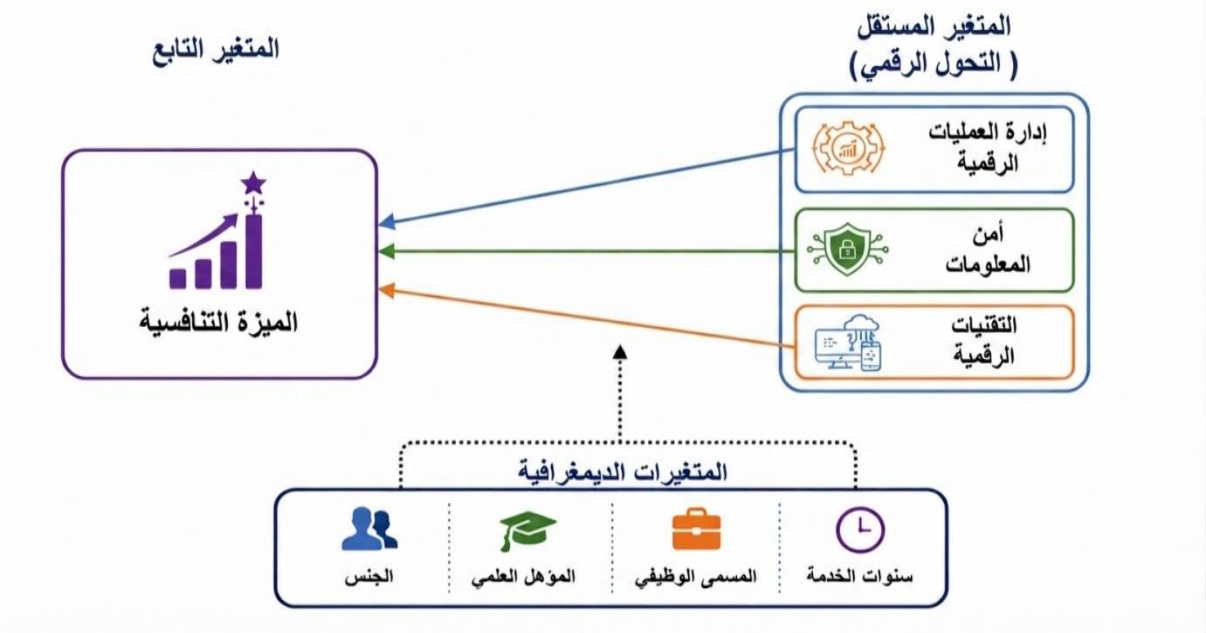
H5: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

أنموج الدراسة ومتغيراته:

أ. **المتغير المستقل (التحول الرقمي)** : ستستند الدراسة إلى التحول الرقمي في ضوء دراسة (Garcia et al., 2023) ، ودراسة إبراهيم ومحمد (2023) ، دراسة احمد (2022) ، ودراسة قرزيز وأخرون (2022) ، ودراسة صيام (2021) ، ودراسة (Miller & Davis, 2021) ، ويحتوى على ثلاث أبعاد رئيسة، هي: (التقنيات، أمن المعلومات، إدارة العمليات الرقمية).

ب. **المتغير التابع: الميزة التنافسية:** ستستند الدراسة إلى الميزة التنافسية في ضوء دراسة حراز وأخرون (2022) ، ودراسة اليعربي (2021) ، ودراسة يحياوي وعبدالسلام (2019) ، ودراسة إبراهيم ومحمد (2023) ، دراسة احمد (2022) ، ودراسة قرزيز وأخرون (2022) ، ودراسة صيام (2021) .

والشكل التالي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة المختلفة



المصدر: إعداد الباحثة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة

تقسيم الدراسة:

تُقسّم الدراسة الحالية إلى أربعة مباحث رئيسة؛ يتناول المبحث الأول التحول الرقمي من حيث مفهومه وأبعاده وأهميته، بينما يتناول المبحث الثاني الميزة التنافسية ومفهومها وأبعادها وأهميتها. ويُخصص المبحث الثالث لدراسة العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية، في حين يتناول المبحث الرابع الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتعقيب عليها؛ بما يسهم في تحديد الفجوة البحثية وتوضيح موقع الدراسة الحالية في ضوء الأدبيات السابقة.

المبحث الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

التحول الرقمي:

أولًا: مفهوم التحول الرقمي:

يُعد التحول الرقمي من المفاهيم الإدارية الحديثة ذات الأهمية المتزايدة في بيئة الأعمال المعاصرة، إذ لم يعد يقتصر على استخدام التكنولوجيا أو أتمتة الإجراءات، بل أصبح تحولًا استراتيجيًا شاملًا يهدف إلى إعادة تصميم نماذج الأعمال، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الابتكار، ورفع جودة المنتجات والخدمات بما يدعم القدرة التنافسية للمؤسسات. وقد عرّفه Suresh (2023) بأنه دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب المنظمة، بما يشمل العمليات والاستراتيجيات والمنتجات والخدمات، من خلال الأتمتة وتحليل البيانات لتحسين الأداء واتخاذ القرارات.

كما أشار غزال ومرغني (2023) إلى أن التحول الرقمي يمثل دمج التقنيات الرقمية في أعمال المؤسسة لإحداث تغيير في أساليب خلق القيمة وتقديمها للعملاء، بينما أوضح البار (2023) أنه انتقال نحو نماذج أعمال تعتمد على التقنيات الرقمية في تطوير المنتجات والخدمات وتعزيز التنافسية. وعرّفه البنا (2023) بأنه استثمار التقنيات والبرامج الرقمية لتحسين الأداء المؤسسي، في حين أكد عبدالغني (2022) دوره في خلق قيمة اقتصادية من خلال تحسين العمليات. كما أوضح Feroz et al. (2021) أن التحول الرقمي يعتمد على تقنيات حديثة مثل إنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، والبيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي لإحداث تغييرات تنظيمية جوهرية، بينما اعتبره Varenne (2020) عملية تغيير شاملة ناتجة عن التكامل بين الأتمتة وإعادة تنظيم العمليات. وأشار أبو العيد (2020) إلى أنه انتقال المؤسسات إلى نماذج عمل رقمية تسهم في ابتكار المنتجات والخدمات وتعزيز القيمة المقدمة.

ثانيًا: أهداف التحول الرقمي:

يُعد التحول الرقمي من أهم التطورات التكنولوجية التي تشهدها المؤسسات في العصر الحديث، حيث يحمل في طياته مجموعة من الأهداف التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الكفاءة. ويمكن إبراز أهداف التحول الرقمي على النحو التالي (غزال ومرغني، 2023) :

1. **توفير عدد هائل من المعلومات عبر وسائط رقمية**، مما يسهل الوصول إليها ويُقلل من تكاليف التخزين التقليدية.
2. **حفظ مصادر المعلومات الأصلية من التلف** من خلال تحويلها إلى صيغ رقمية تضمن الحفاظ عليها لفترات أطول.
3. **تسهيل عمليات البحث واسترجاع المعلومات** بوسائل وطرق متعددة، مما يعزز الكفاءة ويسهل الوصول إلى المعلومات المطلوبة.
4. **تقليص التكلفة المرتبطة بالوسائل التقليدية**، مثل تكاليف الطباعة والتخزين المادي، مما يؤدي إلى تقليل النفقات.
5. **إتاحة المعلومات لعدد أكبر من المستفيدين والمتعاملين** عبر المنصات الرقمية، مما يعزز من الوصول إلى المعلومات عن بعد.
6. **تقليص المدة الزمنية التي تستغرقها المعلومة من مصدرها إلى المتلقي**، مما يساهم في تسريع عمليات اتخاذ القرار.
7. **الارتقاء بمستوى البحث العلمي** من خلال تحسين خدمات المعلومات الرقمية المتقدمة.

ثالثًا: أهمية التحول الرقمي:

يتميز التحول الرقمي بالاستمرارية؛ فهو لا يقتصر على فترة زمنية محددة، بل يتجدد باستمرار لمواكبة التغيرات المتسارعة في قطاع تقنية المعلومات. كما أثبتت أزمة كورونا الأهمية البالغة للتحول الرقمي وضرورته؛ حيث ساهمت تلك الأزمة في تسريع وتيرة تبنيه بما يعادل عشر سنوات على الأقل، وأجبرت المؤسسات والدول على الانتقال نحو العمل والتعليم عن بُعد لضمان استمرارية الأعمال والخدمات في ظل الظروف الاستثنائية، ويشير كلا من (سعيد، 2023) و(جبير، 2021) إلى أهمية التحول الرقمي تتمثل في الآتي:

1. **التغيير في الهيكل التنظيمي:** من خلال ظهور مهام جديدة وتقليص المهام القديمة.
2. تعزيز المرونة :توفير المرونة اللازمة لتلبية متطلبات اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية.
3. **تحسين التنسيق:** زيادة فعالية التنسيق بين وظائف ومهام المؤسسات، مما ينعكس بوضوح على تحسين الكفاءة ورضا الأطراف المعنية.
4. **دعم اتخاذ القرار:** تطوير عملية اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى الاستثمار الأمثل في الإمكانات البشرية والمادية.
5. **التطوير الإداري:** تطوير الأنماط القيادية والإدارية، وفسح المجال لظهور فلسفات إدارية جديدة.
6. **تحقيق قيمة مضافة:** إتاحة أنشطة جديدة وتوفير قيمة مضافة وإيرادات إضافية للمؤسسة.

رابعاً: خصائص التحول الرقمي:

يتميز التحول الرقمي بمجموعة من الخصائص التي تعكس طبيعة البيئة الرقمية الحديثة ودورها في تطوير أساليب الاتصال والعمل المؤسسي، حيث يسهم في تعزيز التكامل بين التقنيات، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وزيادة مرونة العمليات، ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي (عبدالحميد، 2004؛ كريم، 2008) :

1. **التنوع:** يتميز التحول الرقمي بتعدد التقنيات والأدوات الرقمية وتنوع أشكال الاتصال، مما يتيح للمستخدمين خيارات متعددة للحصول على المعلومات والخدمات بما يتناسب مع احتياجاتهم.
2. **التكامل:** يعتمد التحول الرقمي على دمج مختلف الأنظمة والتقنيات الرقمية ضمن منظومة مترابطة تسهل تبادل المعلومات وتحسين كفاءة العمليات.
3. **تجاوز حدود الزمان والمكان:** يتيح التحول الرقمي إمكانية الوصول إلى المعلومات والخدمات والتواصل عن بُعد دون التقيد بموقع جغرافي أو وقت محدد، مما يعزز المرونة وسرعة الإنجاز.
4. **الاستغراق في البيئة الرقمية:** يوفر التحول الرقمي بيئة تفاعلية تشجع على الاستخدام المستمر للتقنيات الرقمية والاستفادة من التطبيقات والمنصات الإلكترونية في التعلم والعمل والوصول إلى المعرفة.

خامساً: فوائد التحول الرقمي:

يسهم التحول الرقمي في تحقيق العديد من الفوائد التي تنعكس إيجابيًا على أداء المؤسسات وكفاءتها التشغيلية، من خلال تحسين جودة الخدمات، وتسريع إنجاز الأعمال، وخفض التكاليف، وتعزيز الابتكار والشفافية. ويمكن إبراز أهم فوائد التحول الرقمي فيما يلي (البنا، 2023؛ خواثرة، 2021) :

1. **تحسين جودة الخدمات وتسريع إنجاز الأعمال:** من خلال تقديم الخدمات بصورة مستمرة، وتبسيط الإجراءات، وتقليل الوقت والجهد اللازمين لإنجاز المعاملات.
2. **خفض التكاليف ورفع الكفاءة التشغيلية:** عبر أتمتة العمليات، وتحسين استغلال الموارد، وزيادة الإنتاجية وجودة الأداء المؤسسي.
3. **تعزيز الشفافية والحوكمة:** من خلال تقليل الاعتماد على الإجراءات التقليدية، ودعم الرقابة، والحد من الممارسات غير الفعالة.
4. **دعم الابتكار وتطوير الخدمات:** من خلال توفير فرص لتقديم خدمات ومنتجات جديدة بطرق أكثر مرونة وإبداعًا، وتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع احتياجات المستفيدين.
5. **تعزيز أمن المعلومات واستمرارية الأعمال:** عبر حماية البيانات والمعلومات وتقليل مخاطر فقدانها، وضمان استمرارية تقديم الخدمات.

6. **توسيع نطاق الوصول للخدمات والأسواق:** من خلال تمكين المؤسسات من الوصول إلى عدد أكبر من المستفيدين والتوسع خارج الحدود الجغرافية التقليدية.
7. **تطوير بيئة العمل والموارد البشرية:** من خلال دعم الإبداع والابتكار لدى الموظفين، والتحول من إدارة الأنشطة التقليدية إلى إدارة الأنشطة الرقمية والافتراضية.

سادساً: أبعاد التحول الرقمي:

يُعد التحول الرقمي عملية شاملة تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات وتطوير عملياتها من خلال توظيف التقنيات الحديثة، ويعتمد على ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في الآتي:

أولًا: التقنيات الرقمية: يمثل البعد التكنولوجي أحد الركائز الأساسية للتحول الرقمي، حيث يشمل تقنيات مثل الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، والبلوك تشين، التي تسهم في تحسين معالجة المعلومات، ورفع كفاءة العمليات، ودعم اتخاذ القرارات(Garcia et al., 2023 ؛ إبراهيم ومحمد، 2023) . وتساعد هذه التقنيات المؤسسات على خفض التكاليف، وتحسين سرعة الإنجاز، وتطوير المنتجات والخدمات، وتقديم حلول مبتكرة تتوافق مع متطلبات العملاء.

ثانيًا: أمن المعلومات: يُعد أمن المعلومات عنصرًا أساسيًا لنجاح التحول الرقمي، ويشمل السياسات والتقنيات الهادفة إلى حماية البيانات والأنظمة الرقمية من المخاطر الإلكترونية. ويتضمن حماية البيانات، وإدارة المخاطر الرقمية، والالتزام بمعايير الخصوصية والأمان، بما يعزز الثقة ويضمن استمرارية العمليات الرقمية (أحمد، 2022؛ صيام، 2021) .

ثالثًا: إدارة العمليات الرقمية: تركز إدارة العمليات الرقمية على إعادة تصميم العمليات التقليدية وتحويلها إلى عمليات أكثر كفاءة ومرونة باستخدام الحلول الرقمية، مثل أتمتة العمليات، وأدوات إدارة العمل الرقمية، وتحليل البيانات لتحسين الأداء واتخاذ القرارات (Miller & Davis, 2021؛ قرزيز وآخرون، 2022) . ويسهم هذا البعد في تحقيق التحسين المستمر، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتعزيز قدرة المؤسسات على الاستجابة للتغيرات.

الميزة التنافسية

أولًا: مفهوم الميزة التنافسية:

عرّف Konurbayeva (2026) الميزة التنافسية المستدامة بأنها قدرة المؤسسة على الحفاظ على تفوقها السوقي لفترة طويلة من خلال تقديم قيمة متميزة يصعب تقليدها. وأشار حسين وعبد مهدي (2026) إلى أنها امتلاك موارد وقدرات فريدة تسهم في تحقيق أداء متفوق واستمرار الموقع التنافسي للمؤسسة. كما يرى العزابي (2024) أنها قدرة المنظمة على استغلال الفرص والحد من التهديدات عبر التوظيف الكفء للموارد، بينما أكد عطاالله (2024) أنها بناء قدرات متميزة تتوافق مع احتياجات العملاء وتغيرات البيئة.

وأوضح Ricardianto et al. (2023) أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال تقديم قيمة للعملاء إما عبر خفض التكلفة أو تقديم مزايا إضافية، في حين أشار Cahyono et al. (2023) إلى أنها قدرة المنظمة على بناء مركز تنافسي قابل للدفاع من خلال قدرات استراتيجية متميزة. وأكد Wahyuni et al. (2022) أن تحقيقها يعد عاملاً أساسياً في تعزيز الأداء واستمرار القدرة على المنافسة.

ثانيًا: أهمية الميزة التنافسية:

تناولت العديد من الدراسات أهمية الميزة التنافسية وتأثيرها في تعزيز الأداء المؤسسي، ومنها دراسة **الكيكي (2020)** ، و**يوسف ودلهوم (2019)** و**حمادي ورشيد (2022)** ، ويمكن توضيح أهميتها فيما يلي:

1. **تعزيز المكانة السوقية:** تساعد الميزة التنافسية المؤسسات على زيادة قدرتها على جذب العملاء، وتحسين حصتها السوقية، وتعزيز رضا العملاء بما يحد من تأثير المنافسين.

2. **مواجهة التغيرات والتحديات:** تمكن المؤسسات من التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة، وتطوير قدراتها التنافسية بما يتلاءم مع احتياجات العملاء المستقبلية.
3. **تحقيق النجاح والاستدامة المؤسسية:** تسهم في بناء قدرات وممارسات متميزة يصعب تقليدها، مما يعزز قدرة المؤسسة على الاستمرار وتحقيق النجاح على المدى الطويل.
4. **تحقيق قيمة مضافة للعملاء:** تساعد المؤسسات على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة ومزايا متفردة تلبي توقعات العملاء وتعزز ولاءهم.
5. **زيادة الربحية وتعزيز الاستدامة المالية:** تمكن المؤسسة من تحسين كفاءتها التشغيلية، وزيادة العوائد، ودعم قدرتها على الاستمرار والنمو في السوق.
6. **تحسين السمعة والصورة المؤسسية:** تسهم في بناء صورة إيجابية للمؤسسة وترسيخ مكانتها لدى العملاء وأصحاب المصلحة.
7. **تحقيق التفوق الاستراتيجي:** تساعد المؤسسة على تطوير مواردها وقدراتها واستراتيجياتها بما يمنحها قدرة أكبر على المنافسة في بيئة الأعمال المتغيرة.

ثالثًا: أهداف الميزة التنافسية:

تسعى المؤسسات من خلال تطوير ميزتها التنافسية إلى تحقيق أهداف استراتيجية تعزز قدرتها على التميز والاستدامة في بيئة الأعمال المتغيرة (نجاع وسليماني، 2023) ، ومن أبرز هذه الأهداف:

1. **خلق فرص تسويقية جديدة:** من خلال تطوير منتجات وخدمات مبتكرة، واستغلال الموارد والخبرات لتلبية احتياجات العملاء واستقطاب أسواق جديدة.
2. **دخول مجالات تنافسية جديدة:** عبر التوسع في الأسواق، واستهداف شرائح جديدة من العملاء، وتطوير حلول تتناسب مع التطورات التكنولوجية والصناعية.
3. **بناء رؤية استراتيجية مستقبلية:** حيث تساعد الميزة التنافسية المؤسسات على التخطيط طويل المدى، واستثمار الفرص، ومواجهة التحديات، بما يضمن استمرار النمو والتفوق.

رابعاً: خصائص الميزة التنافسية

تتميز الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص التي تمكّن المؤسسات من تحقيق التفوق والمحافظة على موقعها التنافسي، ومن أبرزها (حسن، 2017؛ خليل، 2019؛ الغالبي وإدريس، 2009) :

أ. الاستدامة والاستمرارية: قدرة المؤسسة على الحفاظ على تفوقها التنافسي لفترة طويلة وتحقيق نتائج مستدامة.

ب. الارتباط بالأهداف المؤسسية: انسجام الميزة التنافسية مع رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

ج. النسبية: اعتماد تقييمها على مقارنة أداء المؤسسة بالمنافسين أو بمستوى أدائها عبر الزمن.

د. التجدد والتكيف: قدرتها على مواكبة التغيرات البيئية والتكنولوجية والاستفادة من الموارد الداخلية.

هـ. المرونة: إمكانية تطويرها أو استبدالها بما يتناسب مع متطلبات السوق والتغيرات المحيطة.

و. الابتكار والتفرد: تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة متميزة يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

خامساً: أنواع الميزة التنافسية

يرى بورتر أن المؤسسات تحقق الميزة التنافسية من خلال استراتيجيتين رئيسيتين هما :ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز (جعفر، 2016؛ فرحاتي، 2016) :

أولاً: **ميزة التكلفة الأقل:** تتمثل في قدرة المؤسسة على إنتاج وتقديم منتجات أو خدمات بتكلفة أقل من المنافسين مع الحفاظ على مستوى الجودة، وذلك من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية، والاستغلال الأمثل للموارد، والاستفادة من اقتصاديات الحجم، وتطوير أساليب العمل، وتحسين إدارة العمليات والعلاقات مع الموردين (حمادي ورشيد، 2022) .

ثانياً: ميزة التميز: تتحقق من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة فريدة يصعب تقليدها، اعتمادًا على الابتكار، وجودة المنتجات، والتكنولوجيا، وتطوير مهارات العاملين، وتعزيز العلاقات الداخلية والخارجية، بما يزيد من رضا العملاء ويعزز مكانة المؤسسة في السوق (الدماك، 2022؛ حمادي ورشيد، 2022) .

وبناءً على ذلك، فإن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب من المؤسسات اختيار الاستراتيجية المناسبة لطبيعة أعمالها، سواء من خلال خفض التكاليف أو تقديم قيمة متميزة، أو الجمع بينهما لتحقيق تفوق تنافسي مستدام.

سادسًا: أبعاد الميزة التنافسية

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية في مجموعة من القدرات التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق التفوق وتعزيز قيمتها لدى العملاء، وقد حددت الدراسات أبرز هذه الأبعاد في (سعيد، 2023؛ عبايدية وطلحي، 2024؛ Hosseini et al., 2018) كما يلي:

أ. **التكلفة:** قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات بتكلفة أقل من المنافسين من خلال الاستخدام الكفء للموارد وتقليل الهدر وتحسين العمليات، بما يعزز قدرتها على المنافسة.

ب. **الجودة:** قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات تلبي توقعات العملاء أو تتجاوزها، مما يسهم في زيادة الرضا والولاء وتعزيز سمعة المؤسسة.

ت. **المرونة:** قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع تغيرات السوق واحتياجات العملاء من خلال تطوير المنتجات وتحسين العمليات.

ث. **سرعة التسليم:** قدرة المؤسسة على توفير المنتجات والخدمات في الوقت المناسب، بما يعزز رضا العملاء ويحسن قدرتها التنافسية.

ج. **الإبداع والابتكار:** قدرة المؤسسة على تطوير منتجات وخدمات وأساليب عمل جديدة، والاستفادة من التقنيات الحديثة لتحقيق التميز والاستدامة.

شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل

تُعد الصناعات الغذائية من القطاعات المهمة في الاقتصاد الفلسطيني، لدورها في توفير السلع الأساسية ودعم الإنتاج المحلي وتوفير فرص العمل وتعزيز الأمن الغذائي. وتكتسب أهمية خاصة في محافظة الخليل، التي تتميز بتنوع منشآتها الصناعية وأنشطتها الغذائية. ومع ذلك، تواجه هذه الشركات تحديات تتعلق بالمنافسة، وتكاليف الإنتاج، والجودة، والتسويق، واستغلال الطاقة الإنتاجية. وقد أكدت دراسة جعفر (2016) أهمية التكلفة والجودة والمرونة وسرعة التسليم في تعزيز الميزة التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية.

وفي ظل هذه التحديات، أصبح التحول الرقمي مدخلًا استراتيجيًا لتطوير أداء الشركات من خلال توظيف التقنيات الرقمية وتحليل البيانات والأتمتة في تحسين الإنتاج وإدارة المعلومات واتخاذ القرارات. ويرى (Verhoef et al. 2021) أن التحول الرقمي يتجاوز رقمنة المعلومات ليشمل إعادة تشكيل العمليات ونماذج الأعمال والقدرات التنظيمية. كما أوضح Calafat–Marzal et al. (2023) ارتباط الرقمنة بتطوير المنتجات والابتكار في القطاع الزراعي والغذائي، فيما بينت دراسة Bag et al. (2022) دور تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في تحسين كفاءة الإنتاج وتقليل المخاطر التشغيلية. وتسهم التقنيات الرقمية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال خفض التكاليف، وتحسين الجودة، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتسريع الاستجابة لتغيرات السوق. وقد توصل Xue et al. (2022) إلى وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي في

الميزة التنافسية المستدامة للمنشآت الصناعية، وأكد Martínez-Caro et al. (2020) أهمية دمج التقنيات الرقمية في أنشطة خلق القيمة وتحويلها إلى نتائج ملموسة.

ويُعد أمن المعلومات عنصرًا أساسيًا لضمان حماية البيانات واستمرارية العمليات وتعزيز ثقة العملاء والموردين، بينما تساعد إدارة العمليات الرقمية على أتمتة الإجراءات وربط الإنتاج بالمخزون والمبيعات والتوزيع. وفي هذا السياق، أوضحت Romanello & Veglio (2022) الأهمية الاستراتيجية لتطبيق تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في تصنيع الأغذية، كما أكدت دراسة سليمان (2021) أهمية معايير الجودة في تعزيز تنافسية المنتجات الغذائية الفلسطينية.

وبناءً على ذلك، يُتوقع أن يسهم التكامل بين التقنيات الرقمية وأمن المعلومات وإدارة العمليات الرقمية في تعزيز الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل، من خلال تحسين التكلفة والجودة والمرونة والابتكار وسرعة الاستجابة لاحتياجات السوق.

الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة موضوع التحول الرقمي والميزة التنافسية من زوايا متعددة، إذ ركزت بعض الدراسات على التعرف إلى متطلبات التحول الرقمي ودوره في تطوير الأداء المؤسسي، بينما اهتمت دراسات أخرى بتحديد العوامل التنظيمية والاستراتيجية المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية، في حين اتجهت مجموعة من الدراسات بصورة مباشرة إلى تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية في قطاعات اقتصادية وخدمية متنوعة.

المحور الأول: الدراسات التي تناولت التحول الرقمي

فيما يتعلق بالدراسات التي تناولت التحول الرقمي، سعت دراسة إبراهيم ومحمد (2023) إلى التعرف إلى تأثير التحول الرقمي في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في الأندية الرياضية المصرية، إلى جانب اختبار الدور الوسيط للميزة التنافسية في العلاقة بين التحول الرقمي وفاعلية اتخاذ القرارات. واعتمدت الدراسة المنهج الميداني والاستبانة الإلكترونية، وطُبقت على عينة ميسرة بلغت (285) موظفًا من نادي الزهور الرياضي، مع استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات. وأظهرت النتائج قبول بعض الفروض بصورة كلية وأخرى بصورة جزئية، بما يعكس أهمية دراسة العلاقات بين التحول الرقمي والميزة التنافسية والقرارات الاستراتيجية. كما بحثت دراسة أحمد (2022) أثر إدارة التغيير التنظيمي في متطلبات التحول الرقمي بالمؤسسات الجامعية لتحقيق الميزة التنافسية، بالتطبيق على كلية الزراعة بجامعة الإسكندرية. واعتمدت المنهج الوصفي والتحليلي، ووزعت (120) استبانة، استُخدم منها (84) استبانة صالحة للتحليل. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين التغيير التنظيمي ومتطلبات تطبيق التحول الرقمي لتحقيق الميزة التنافسية، مؤكدة أهمية تطوير بيئة العمل الجامعي وتقديم الخدمات الإلكترونية. وفي السياق ذاته، هدفت دراسة قرزيز وآخرون (2022) إلى إبراز دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية الجزائرية، من خلال دراسة حالة البنك الوطني الجزائري. واعتمدت الدراسة المنهجين الاستنباطي والاستقرائي، وتوصلت إلى أن البنك تبنى مجموعة من الخدمات الرقمية لمواكبة احتياجات العملاء والتطورات التكنولوجية، إلا أنه لم يصل بعد إلى مستويات متقدمة من التكنولوجيا. وأكدت الدراسة أهمية تطوير البنية التحتية الرقمية وتبني الآليات التكنولوجية الحديثة لتعزيز القدرة التنافسية المستدامة. أما دراسة صيام (2021) ، فقد تناولت دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية، واعتمدت المنهج الوصفي والاستبانة على عينة بلغت (269) فردًا من العاملين والمنتسبين إلى (25) ناديًا رياضيًا في عشر محافظات مصرية. وأظهرت النتائج أن مستوى التحول الرقمي كان متوسطًا، وأن تطبيقاته أسهمت في دعم المزايا التنافسية الإدارية والتنظيمية والاجتماعية والاقتصادية والرياضية، كما كشفت عن فروق تعزى إلى البيئة ونوع النادي.

وعلى مستوى الدراسات الأجنبية، تناولت دراسة Miller & Davis (2021) استراتيجيات التحول الرقمي في مجموعة من الصناعات، بهدف تحديد الممارسات الأكثر فاعلية في تحقيق النجاح الرقمي. واعتمدت الدراسة منهجًا تحليليًا مقارنًا استند

إلى الاستبانات والمقابلات مع القادة الرقميين، وأظهرت نتائجها أهمية الجمع بين تطوير التكنولوجيا وتعزيز القدرات البشرية وتبني نهج مرن وشامل للتحول الرقمي. كما بحثت دراسة Garcia et al. (2023) استراتيجيات التحول الرقمي وفاعليتها في تحسين الأداء وتسهيل التغيير التنظيمي، باستخدام منهجية مختلطة شملت الاستبانات وتحليل دراسات الحالة. وأكدت نتائجها أهمية التحليل البياني وتطوير القدرات الداخلية وتبني التكنولوجيا الحديثة في دعم نجاح التحول الرقمي.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية

أما الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية، فقد ركزت على مجموعة من العوامل الاستراتيجية والتنظيمية التي يمكن أن تسهم في تحقيقها. فقد هدفت دراسة العلي (2024) إلى التعرف إلى أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد في السعودية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي والحصر الشامل، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (105) من أصل مجتمع مكون من (146) موظفًا وموظفة. وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي للرشاقة الاستراتيجية في الميزة التنافسية، مع ارتفاع مستوى المتغيرين، وأوصت بتطوير مهارات العاملين وخبراتهم. كذلك تناولت دراسة آل خليفة (2024) أثر التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية بالبنوك التجارية البحرينية، من خلال مسح شامل لـ(118) إداريًا من المستويات الإدارية العليا. وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الريادي، المتمثلة في الإبداع وتحمل المخاطرة والاستباقية، في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المرتبطة بالتكلفة والتمييز والتركيز. ودرست سعيد (2024) أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات الأهلية اليمنية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة على عينة طبقية عشوائية بلغت (291) من القيادات الأكاديمية والإدارية. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للمرونة الاستراتيجية، وأن مرونة الموارد كانت أكثر تأثيرًا من المرونة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. كما تناولت دراسة الجماعي (لا) دور الإدارة الأخلاقية في بناء ميزة تنافسية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة، وأشارت نتائج الانحدار إلى أن الأخلاقيات تفسر نسبة (78.1%) من التباين في الميزة التنافسية، وأن الاهتمام بالعاملين كان العنصر الأكثر تأثيرًا. وبالمثل، توصلت دراسة النيال وآخرون (2023) ، التي شملت (416) استبانة صالحة من العاملين في الجامعات والمعاهد التعليمية الخاصة، إلى وجود تأثير للالتزام بقيم وأخلاقيات العمل في تحقيق المزايا التنافسية والتميز المؤسسي. وبحثت دراسة طلال الدين وآخرون (2023) العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية في فنادق الأربع نجوم بمحافظة طرطوس، واعتمدت الاستبانة على عينة بلغت (105) أفراد، وأثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم والمعتقدات التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية. كما توصلت دراسة الجغوبي والحريص (2022) ، التي تناولت مسؤولي الجودة بجامعة المجمعة، إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية، مع تسجيل مستوى متوسط لممارسة الثقافة التنظيمية. وعلى المستوى الأجنبي، أوضحت دراسة Azeem et al. (2021) ، التي شملت (350) موظفًا في قطاع التكنولوجيا الباكستاني، أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تعزز مشاركة المعرفة والابتكار، بما يدعم الميزة التنافسية. وأكدت دراسة Lam et al. (2021) ، على عينة من (250) موظفًا في شركات التكنولوجيا الفيتنامية، أهمية الثقافة التنظيمية في تحسين إدارة المعرفة والقدرة على الابتكار. كما توصلت دراسة Zeb et al. (2021) ، التي شملت (300) موظف في الشركات الصغيرة والمتوسطة بباكستان، إلى أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تدعم الابتكار وتحسن الأداء المؤسسي والقدرات التنافسية. وأشارت دراسة Anning-Dorson (2021) ، التي تناولت (200) مدير في الشركات الصغيرة والمتوسطة بغانا، إلى أهمية تكامل القيادة الفعالة والثقافة التنظيمية في تعزيز المرونة التنظيمية والتفوق التنافسي. في حين تناولت دراسة Nosratabadi et al. (2020) أثر الذكاء الثقافي للقادة في الأداء التنظيمي بالمؤسسات متعددة الجنسيات، وأظهرت أهمية القدرة على إدارة التنوع الثقافي بفاعلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

المحور الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية

تناولت بعض الدراسات السابقة العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية، ومنها دراسة حسين وعبد مهدي (2026) حيث هدفت إلى تحليل أثر التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لدى شركات الاتصالات العراقية، من خلال عينة بلغت (186) قائدًا إداريًا في أربع شركات خلال الفترة (2025–2024) . وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى التحول الرقمي بمتوسط حسابي بلغ (4.03) ، والميزة التنافسية المستدامة بمتوسط (3.91) ، فضلًا عن وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بينهما بلغت (0.874) ، وقدرة التحول الرقمي على تفسير (78.4%) من التباين في الميزة التنافسية. وتؤكد هذه النتائج الدور الاستراتيجي للتحول الرقمي في دعم استدامة التفوق التنافسي في قطاع الاتصالات. وتناولت دراسة عمارة وآخرون (2025) أثر أبعاد التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى العاملين في شركة مصر للطيران، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة على عينة بلغت (368) موظفًا، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، بما يشمل التمايز وخفض التكلفة والابتكار وسرعة تقديم الخدمات. كذلك هدفت دراسة شلبي وإسماعيل (2024) إلى تحديد أثر التحول الرقمي في الميزة التنافسية بشركات الاتصالات المصرية، من خلال دراسة وصفية تحليلية شملت (374) عاملًا، وأظهرت نتائجها وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي، بما يؤكد دوره في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير الخدمات ورفع كفاءة العمليات التشغيلية. وتناولت دراسة عبايدية وطلحي ((2024أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية لدى الشركات الناشئة بمدينة تبسة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة. وأظهرت النتائج وجود أثر معنوي للتحول الرقمي في الميزة التنافسية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) ، الأمر الذي يعكس أهمية الحلول الرقمية في تطوير أساليب العمل وتعزيز الابتكار ودعم نمو الشركات واستدامتها. أما دراسة سعيد (2023) ، فقد تناولت أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك الإسلامية العاملة في فلسطين، بالتركيز على الاستراتيجية الرقمية والنضج الرقمي والتكنولوجيا الرقمية وعلاقتها بخفض التكلفة والجودة وكفاءة العمليات الداخلية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة المكونة من (46) فقرة، وبلغت عينتها العشوائية المنتظمة ((301موظف وموظفة. وأظهرت النتائج وجود أثر للتحول الرقمي في تعزيز بعض أبعاد الميزة التنافسية، مع اختلاف التأثير باختلاف أبعاد التحول الرقمي وجوانب الميزة التنافسية، وأوصت بزيادة الاستثمار في البرامج الرقمية وتطوير مهارات العاملين وتعزيز الجاهزية الرقمية للبنوك.

يتضح من الدراسات السابقة وجود اتفاق على أهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الميزة التنافسية، وقد تناولت هذه العلاقة قطاعات متعددة، أبرزها البنوك والاتصالات والطيران والجامعات .وتعد دراسات سعيد (2023) ، وعبايدية وطلحي (2024) ، وشلبي وإسماعيل (2024) ، وعمارة وآخرون (2025) ، وحسين وعبد مهدي (2026) الأكثر ارتباطًا بالدراسة الحالية، إذ أكدت أهمية التحول الرقمي في تطوير الأداء وتعزيز القدرة التنافسية. وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة، لكنها تختلف عنها في مجال التطبيق، حيث تركز على شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل، وفي أبعاد التحول الرقمي التي تشمل التقنيات الرقمية وأمن المعلومات وإدارة العمليات الرقمية. وتتمثل إضافة الدراسة الحالية في تناول العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية الفلسطيني، بما يسهم في معالجة فجوة تطبيقية، وتقديم توصيات تساعد الشركات على تطوير جاهزيتها الرقمية، وتحسين كفاءة عملياتها، وتعزيز قدرتها التنافسية.

المبحث الثالث: الدراسة التحليلية

منهجية الدراسة واختيار العينة

- **منهجية الدراسة:**

تعتمد الدراسة الحالية، المعنونة بـ"أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية :دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل"، على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها، وذلك من خلال وصف مستوى تطبيق التحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في التقنيات الرقمية، وأمن المعلومات، وإدارة العمليات الرقمية، وتحليل أثره في تحقيق الميزة التنافسية.

ولتحقيق أهداف الدراسة، سيتم جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبانة التي ستُوزع على أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركات الصناعات الغذائية بمدينة الخليل، وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) . وتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة .كما ستُستخدم المصادر الثانوية، بما تشمل الكتب والدوريات العلمية والدراسات السابقة والتقارير ذات الصلة، لبناء الإطار النظري وتطوير أداة الدراسة والاستفادة منها في تفسير النتائج.

- **مجتمع وعينة الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من (705) موظفين يعملون في (9) شركات للصناعات الغذائية في مدينة الخليل. وتكونت العينة الاستطلاعية من (30) عاملًا للتحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، فيما بلغ حجم العينة الفعلية (249) موظفًا، وفقًا لمعادلة كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970) ، وتم اختيار أفرادها وتوزيع الاستبانات عليهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية التناسبية وفقًا لعدد العاملين في كل شركة كما هو موضح بالجدول.

الجدول (1) : شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل (مجتمع وعينة)

الرقم	اسم الشركة	عدد الموظفين	العينة الموزعة
1	شركة أبو زينة للسكاكر والحلويات	35	12
2	شركة صلاح التجارية لصناعة المواد الغذائية	45	16
3	شركة البايض للمواد الغذائية	30	11
4	شركة القصراوي التجارية الصناعية	60	21
5	شركة خليل الرحمن للمعكرونة	50	18
6	شركة الجبريني لمنتجات الألبان والمواد الغذائية	180	64
7	شركة الكفراوي لاستثمار المواد الغذائية	40	14
8	شركة الجنيدي لتصنيع الألبان والمواد الغذائية	220	78
9	شركة الأحباب لمنتجات الألبان والمواد الغذائية	45	15
الإجمالي		705	249

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدلة التجارية وبيانات شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل.

- **أداة الدراسة:**

اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداةً رئيسة لجمع البيانات، وقد أُعدت بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وجُمعت فقراتها من عدة دراسات سابقة، ثم عُرضت على مجموعة من المحكّمين للتحقق من ملاءمتها لأهداف الدراسة .وقد صُممت الاستبانة بأسئلة مغلقة لتسهيل الإجابة عنها من قبل المبحوثين، وتسريع عملية

جمع البيانات وتيسير تحليلها إحصائيًا. وتكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام: البيانات الشخصية والوظيفية، وتشمل الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة؛ ومقياس التحول الرقمي من خلال دراسة(Garcia et al., 2023) ، ودراسة إبراهيم ومحمد (2023) ، ودراسة احمد (2022) ، ودراسة قرزيز وآخرون (2022) ، ودراسة صيام (2021) ، ودراسة(Miller & Davis, 2021) ،، بوصفه المتغير المستقل، ويتكون من (15) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد هي التقنيات الرقمية، وأمن المعلومات، وإدارة العمليات الرقمية؛ ومقياس الميزة التنافسية من خلال دراسة حراز وآخرون (2022) ، ودراسة اليعربي (2021) ، ودراسة يحياوي وعبدالسلام (2019) ، ودراسة إبراهيم ومحمد (2023) ، ودراسة احمد (2022) ، ودراسة قرزيز وآخرون (2022) ، ودراسة صيام (2021) ، بوصفه المتغير التابع، ويتكون من (10) فقرات. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة موافقة أفراد العينة على فقرات الاستبانة، بدءًا من (1) لا أوافق بشدة، وصولًا إلى (5) أوافق بشدة. وتم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS, 26. وتم التحقق من صدق وثبات الاستبانة لاختبار مدى صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال:

✓ **صدق وثبات أداتي الدراسة (الاستبانة)**

- **الصدق البنائي لأداتي الدراسة**

أولا: التحول الرقمي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، للتحقق من صدق بناء مقاييس الدراسة.

الجدول (2) : يبين معاملات الارتباط لمقياس الميزة التنافسية

#	البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط
1	التقنيات	5	0.894
2	أمن المعلومات	5	0.888
3	إدارة العمليات الرقمية	5	0.819

****دالة عند 01. * دالة عند 05.**

يتضح من جدول (2) أن جميع أبعاد مقياس التحول الرقمي تتمتع بمعاملات ارتباط مرتفعة، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.819–0.894) ، مما يدل على وجود اتساق داخلي جيد بين الفقرات والأبعاد التي تنتمي إليها، ويؤكد صلاحية المقياس لقياس متغير التحول الرقمي في الدراسة الحالية.

الجدول (3) : يبين معاملات الارتباط بين فقرات مقياس (التحول الرقمي) حسب كل بعد من أبعاده

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
التقنيات		أمن المعلومات		إدارة العمليات الرقمية	
1	0.762**	6	0.891**	11	0.934**
2	0.892**	7	0.846**	12	0.900**
3	0.898**	8	0.829**	13	0.869**
4	0.870**	9	0.861**	14	0.887**
5	0.849**	10	0.857**	15	0.911**

****دالة عند 01. * دالة عند 05.**

يتضح من جدول (3) أن جميع فقرات مقياس التحول الرقمي حققت معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01) ، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.762–0.934) ، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي قوي بين فقرات المقياس وأبعاده، ويؤكد صلاحية الأداة لقياس متغير التحول الرقمي في الدراسة الحالية.

ثانيًا: مقياس الميزة التنافسية:

الجدول (4) : يبين معاملات الارتباط لمقياس الميزة التنافسية

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.854**	6	0.803**
2	0.881**	7	0.796**
3	0.892**	8	0.762**
4	0.825**	9	0.817**
5	0.885**	10	0.848**

****دالة عند 01.** * **دالة عند 05.**

يتضح من جدول (4) أن جميع فقرات بُعد الميزة التنافسية حققت معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) ، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.762–0.892) ، مما يدل على وجود اتساق داخلي جيد بين فقرات البُعد، ويؤكد صلاحية الفقرات لقياس الميزة التنافسية في الدراسة الحالية.

- **الثبات لأداتي الدراسة**

تم حساب معاملات كرونباخ ألفا للاستبانة، والجدول (5) يوضح النتائج:

الجدول (5): يبين معاملات الارتباط الاستبانة

#	البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط
1	التحول الرقمي	15	0.944
2	الميزة التنافسية	10	0.950
الاستبانة ككل		**25**	**0.971**

يتضح من جدول (5) أن أبعاد الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط مرتفعة، حيث بلغ معامل ارتباط بُعد التحول الرقمي (0.944) ، وبُعد الميزة التنافسية (0.950) ، بينما بلغ معامل الارتباط الكلي للاستبانة (0.971) ، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي مرتفع بين أبعاد الأداة، ويؤكد صلاحيتها لقياس متغيرات الدراسة الحالية.

استخدم الباحثون مقياسًا ليكرات الخماسي لقياس المقاييس؛ حيث تم اعتماد المقياس التالي:

- **المحك المستخدم في الدراسة**

استخدم الباحثون مقياسًا ليكرات الخماسي لقياس المقاييس؛ حيث تم اعتماد المقياس التالي:

الجدول (6) : المحك المستخدم في الدراسة

مستوى الموافقة	منخفضة جدًا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدًا
الوسط الحسابي	أقل من 1.80	1.80 إلى 2.59	2.60 إلى 3.39	3.40 إلى 4.19	أكبر من 4.20
النسبة	أقل من 36%	36% إلى 51.9%	52% إلى 67.9%	68% إلى 83.9%	أكبر من 84%

المبحث الرابع: النتائج والمناقشة

- **تحليل البيانات الوصفية لعينة الدراسة**

تم توزيع الاستبانات عليهم بطريقة تناسبية وفقاً لحجم العاملين في كل شركة من شركات الصناعات الغذائية محل الدراسة. وقد تم استرداد (233) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استرداد بلغت (93.6%) ، حيث تم تفريغ البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة. ويوضح جدول (7) الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة،

الجدول (7) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية والوظيفية (ن=233)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	136	58.4
	أنثى	97	41.6
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	26	11.2
	دبلوم	95	40.8
	بكالوريوس	112	48.1
	دراسات عليا	—	—
المسمى الوظيفي	صاحب الشركة	18	7.7
	مدير الشركة	21	9.0
	موظف	88	37.8
	أخرى	106	45.5
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	33	14.2
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	28	12.0
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	172	73.8
	15سنة فأكثر	—	—
الإجمالي		**233**	**100.0**

يتضح من الجدول (7) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة (58.4%) ، مقابل (41.6%) من الإناث. وبالنسبة للمؤهل العلمي، جاءت فئة البكالوريوس في المرتبة الأولى بنسبة (48.1%)، تلتها فئة الدبلوم بنسبة (40.8%) ، ثم الثانوية العامة بنسبة (11.2%)، دون وجود أفراد من حملة الدراسات العليا. أما المسمى الوظيفي، فقد شكلت فئة "أخرى" النسبة الأكبر بواقع (45.5%) ، تلتها فئة الموظفين بنسبة (37.8%) ، ثم مديري الشركات بنسبة (9.0%)، وأصحاب الشركات بنسبة (7.7%). وفيما يتعلق بسنوات الخدمة، تركزت النسبة الأكبر لدى أفراد الفئة من 10إلى أقل من 15سنة، بواقع (73.8%)، تلتها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة (14.2%) ، ثم فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (12.0%). ويشير ذلك إلى أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة عملية تتراوح بين 10 سنوات وأقل من 15 سنة، بما يعزز قدرتهم على تقييم موضوع الدراسة من واقع خبرتهم العملية.

- **تحليل أسئلة الدراسة:**

- **النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى تطبيق التحول الرقمي لدى شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل؟**

وللإجابة عن السؤال الأول؛ تمَّ حساب المتوسط، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لأكثر أبعاد التحول الرقمي تطبيق لدى شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل، كما يوضحها الجدول (8).

الجدول (8): تحليل فقرات مقياس التحول الرقمي

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الترتيب	الدلالة
التقنيات	3.4318	0.81676	68.64	3	متوسط
أمن المعلومات	3.3614	0.76658	67.23	4	متوسط
إدارة العمليات الرقمية	3.6292	0.79079	72.58	1	مرتفع
الدرجة الكلية لمقياس التحول الرقمي	**3.4741**	**0.70212**	**69.48**	—	**متوسط**

تشير نتائج جدول (8) إلى أن مستوى تطبيق التحول الرقمي لدى شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل جاء بدرجة **متوسطة**، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمقياس (3.4741) وبوزن نسبي (69.48%) ، وقد جاء بُعد **إدارة العمليات الرقمية** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.6292) ووزن نسبي (72.58%) ، يليه بُعد **التقنيات** بمتوسط (3.4318) ووزن نسبي (68.64%) ، بينما جاء بُعد **أمن المعلومات** في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.3614) ووزن نسبي (67.23%) . وتدل هذه النتائج على وجود توجه لدى شركات الصناعات الغذائية نحو تبني ممارسات التحول الرقمي، إلا أن مستوى التطبيق ما زال بحاجة إلى مزيد من التطوير، خاصة فيما يتعلق بتعزيز أنظمة أمن المعلومات والبنية التقنية الداعمة للتحول الرقمي. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل بدأت تدرك أهمية التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية، وتسريع إنجاز الأعمال، وتحسين القدرة على المنافسة، إلا أن محدودية الموارد المالية، والحاجة إلى تطوير البنية التكنولوجية والمهارات الرقمية للعاملين قد تحد من الوصول إلى مستويات متقدمة من التطبيق. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة **صيام (2021)** التي أشارت إلى أن مستوى التحول الرقمي جاء بدرجة متوسطة، وأكدت دوره في تحسين الأداء وتحقيق المزايا التنافسية. كما تتفق مع دراسة **قرزيز وآخرون (2022)** التي بينت أن تبني التقنيات الرقمية يسهم في تعزيز الميزة التنافسية، رغم وجود تحديات مرتبطة بمستوى الجاهزية التكنولوجية. كذلك تتوافق مع نتائج دراسة **Miller & Davis (2021)** التي أكدت أن نجاح التحول الرقمي يتطلب الجمع بين تطوير التكنولوجيا وتعزيز القدرات البشرية، في حين تدعمها دراسة **Garcia et al. (2023)** التي أوضحت أن تطوير القدرات الداخلية وتبني التقنيات الحديثة يمثلان عوامل أساسية لتحقيق نتائج إيجابية في التحول الرقمي.

- **النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل؟**

وللإجابة عن السؤال الثاني؛ تمَّ حساب المتوسط، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، لتحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل، كما يوضحها الجدول (9).

الجدول (9): تحليل فقرات مقياس تحقيق الميزة التنافسية

البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الترتيب	الدلالة
الميزة التنافسية	3.3901	0.75100	67.80	1	متوسط

تشير نتائج جدول (9) إلى أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.3901) بانحراف معياري (0.75100) ، وبوزن نسبي (67.80%) . وتعكس هذه النتيجة امتلاك الشركات محل الدراسة مستوى مقبولاً من القدرات والممارسات التي تساعدها على المنافسة، إلا أن هناك حاجة إلى مزيد من التطوير في مجالات الابتكار، وتحسين العمليات، واستثمار الموارد والتقنيات الحديثة لتعزيز قدرتها التنافسية. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل تواجه بيئة تنافسية تتطلب تطوير مستمر في جودة المنتجات وكفاءة العمليات، إلا أن محدودية الإمكانات والموارد، والحاجة إلى تعزيز الابتكار والقدرات التنظيمية، قد أسهمت في ظهور مستوى الميزة التنافسية بدرجة متوسطة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجغوبي والحريص (2022) التي أشارت إلى وجود مستوى متوسط للممارسات التنظيمية المرتبطة بالميزة التنافسية، كما تتوافق مع دراسة سعيد (2024) التي أكدت أهمية المرونة والقدرات الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. بينما تختلف مع دراستي العلي (2024) وآل خليفة (2024) اللتين توصلتا إلى مستوى مرتفع للميزة التنافسية، وقد يعود ذلك إلى اختلاف طبيعة القطاعات المدروسة وتوفر الإمكانات والموارد المؤسسية. كما تدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسات Azeem et al. (2021) و Lam et al. (2021) من أن تعزيز المعرفة والابتكار والثقافة التنظيمية يمثل عوامل أساسية في بناء الميزة التنافسية.

- النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل.

وللتحقق من هذه الفرضية؛ تم إيجاد قيمة معامل الانحدار ومستوى الدلالة، كما يوضحها الجدول (10) .

الجدول (10): يوضح نتائج أثر التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المقدار الثابت	-0.030	-0.295	0.769
التقنيات الرقمية	0.400	10.657	0.000
أمن المعلومات	0.118	2.640	0.009
إدارة العمليات الرقمية	0.455	12.860	0.000
معامل الارتباط (R)	**0.916**	معامل التحديد المعدل Adjusted R^2	**0.838**
قيمة اختبار F	**400.092**	القيمة الاحتمالية .Sig	**0.000**

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS v26

يتضح من نتائج جدول (10) أن نموذج الانحدار المتعدد يتمتع بدرجة عالية من الملاءمة، حيث بلغ معامل الارتباط (R = 0.916) ، وبلغ معامل التحديد المعدل (R^2 = 0.838) ، مما يدل على أن أبعاد التحول الرقمي (التقنيات الرقمية، وأمن المعلومات، وإدارة العمليات الرقمية) تفسر ما نسبته (83.8%) من التباين في تحقيق الميزة التنافسية، كما بلغت قيمة اختبار (F = 400.092) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهو ما يؤكد معنوية النموذج الإحصائية. وأظهرت النتائج أن جميع أبعاد التحول الرقمي لها أثر إيجابي ودال إحصائياً في تحقيق الميزة التنافسية، حيث جاء بعد **إدارة العمليات الرقمية** الأكثر تأثيراً (B = 0.455، Sig. = 0.000) ، يليه **التقنيات الرقمية** (B = 0.400، Sig. = 0.000) ، ثم **أمن المعلومات** (B = 0.118، Sig. = 0.009) ، في حين لم يكن للمقدار الثابت دلالة إحصائية (Sig. = 0.769) . وبناءً على ذلك، يمكن التعبير عن معادلة خط الانحدار على النحو الآتي:

تحقيق الميزة التنافسية = −0.030 + 0.400 (التقنيات الرقمية) + 0.118 (أمن المعلومات) + 0.455 (إدارة العمليات الرقمية) .

وتشير هذه المعادلة إلى أن زيادة مستوى تطبيق أي من أبعاد التحول الرقمي تؤدي إلى زيادة مستوى تحقيق الميزة التنافسية، مع بقاء أثر **إدارة العمليات الرقمية** هو الأقوى بين الأبعاد الثلاثة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل أصبحت تدرك أهمية التحول الرقمي بوصفه خياراً استراتيجياً لتعزيز قدرتها التنافسية في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، إذ يسهم الاستثمار في التقنيات الرقمية، وتطوير إدارة العمليات، وتعزيز أمن المعلومات في تحسين كفاءة الإنتاج، ورفع جودة المنتجات، وتسريع تقديم الخدمات، وخفض التكاليف التشغيلية، الأمر الذي يمنح هذه الشركات قدرة أكبر على الاستجابة لاحتياجات العملاء ومواجهة المنافسة في الأسواق المحلية والإقليمية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة حسين وعبد مهدي (2026) التي أكدت وجود تأثير قوي للتحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لدى شركات الاتصالات العراقية، حيث فسر التحول الرقمي (78.4%) من التباين في الميزة التنافسية، كما تتفق مع دراسة عمارة وآخرون (2025) التي أثبتت وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لأبعاد التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى شركة مصر للطيران. كذلك تنسجم مع نتائج دراسة شلبي وإسماعيل (2024) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات المصرية، ومع دراسة عبايدية وطلحي (2024) التي أكدت وجود أثر معنوي للتحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية للشركات الناشئة. كما تتوافق مع دراسة سعيد (2023) التي بينت أن التحول الرقمي يسهم في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الإسلامية الفلسطينية، مع اختلاف في قوة تأثير بعض الأبعاد، وهو ما يؤكد أن تأثير التحول الرقمي قد يختلف باختلاف طبيعة القطاع والبعد الرقمي محل الدراسة، إلا أن أثره الإيجابي في تعزيز التنافسية يبقى ثابتاً عبر مختلف القطاعات.

H2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل تُعزى لمتغير الجنس.

الجدول (11): الفروق الإحصائية بالنسبة لمتغير الجنس

البعد	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةT	مستوى الدلالة
أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل	ذكر	136	3.5245	0.75684	2.377	*0.018
	أنثى	97	3.3026	0.61806		

دالة عند 01. * دالة عند 05. // غير دالة

يتضح من نتائج جدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل تعزى لمتغير الجنس، ويتبين أن متوسط تقديرات الذكور بلغ (3.5245) ، وهو أعلى من متوسط تقديرات الإناث البالغ (3.3026) ، مما يشير إلى أن الفروق جاءت لصالح الذكور. وقد يعزى ذلك إلى أن الذكور في شركات الصناعات الغذائية قد يكونون أكثر انخراطًا في الجوانب الفنية والتشغيلية المرتبطة بتطبيقات التحول الرقمي، أو أكثر مشاركة في عمليات اتخاذ القرار واستخدام التقنيات الرقمية، الأمر الذي جعل تقديراتهم لأثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية أعلى مقارنة بالإناث.

H3: للا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول (12): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل	بين المجموعات	2.168	2	1.084	2.175	//0.116
	داخل المجموعات	114.622	230	0.498		
	المجموع	116.789	232			

دالة عند 01. * دالة عند 05. // غير دالة

تشير نتائج جدول (12) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن إدراك العاملين لأهمية التحول الرقمي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية لا يرتبط بشكل أساسي بالمستوى التعليمي، وإنما يرتبط بدرجة أكبر بطبيعة العمل، والخبرة العملية، ومدى التعامل الفعلي مع الأنظمة والتقنيات الرقمية داخل شركات الصناعات الغذائية. كما قد يشير ذلك إلى أن تطبيقات التحول الرقمي أصبحت من الموضوعات التي يكتسب العاملون المعرفة بها من خلال التدريب والممارسة المهنية، وليس فقط من خلال المؤهلات الأكاديمية. وتدل هذه النتيجة على وجود تقارب في وجهات نظر العاملين من مختلف المستويات التعليمية حول أهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للشركات، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

H4: للا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الجدول (13): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
	بين المجموعات	3.612	4	0.903	1.819	//0.126

أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل	داخل المجموعات	113.178	228	0.496	
	المجموع	116.789	232		

دالة عند 01. * دالة عند 05. // غير دالة

تشير نتائج جدول (13) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التحول الرقمي يمثل توجهاً تنظيمياً شاملاً ينعكس على مختلف المستويات الوظيفية داخل شركات الصناعات الغذائية، وبالتالي فإن العاملين، سواء كانوا في الوظائف الإدارية أو الإشرافية أو التنفيذية، يمتلكون إدراكاً متقارباً لأهمية التحول الرقمي ودوره في تحسين الأداء وتعزيز الميزة التنافسية. كما أن انتشار استخدام الأنظمة الرقمية في مختلف العمليات الإدارية والإنتاجية قد ساهم في تقليل الفروقات في وجهات النظر بين الفئات الوظيفية المختلفة. وقد تشير هذه النتيجة أيضاً إلى أن أثر التحول الرقمي لا يرتبط بمسمى وظيفي محدد، وإنما يرتبط بمدى جاهزية الشركة وقدرتها على تبني التقنيات الرقمية وتوظيفها في تحسين العمليات ورفع الكفاءة التشغيلية. وبناءً عليه، يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

H5: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول (14): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل	بين المجموعات	0.003	2	0.002	0.003	//0.997
	داخل المجموعات	116.786	230	0.508		
	المجموع	116.789	232			

دالة عند 01. * دالة عند 05. // غير دالة

تشير نتائج جدول (14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التحول الرقمي أصبح من القضايا التنظيمية التي تتعامل معها مختلف الفئات الوظيفية بغض النظر عن مدة الخبرة، حيث إن استخدام التقنيات الرقمية وتطبيقاتها في بيئة العمل يعتمد بدرجة أكبر على طبيعة الأنظمة المعتمدة داخل الشركة، ومستوى التدريب، ومدى توفر البنية التكنولوجية، وليس فقط على سنوات الخبرة السابقة. كما أن تقارب متوسطات استجابات العاملين يشير إلى وجود اتفاق عام بين أصحاب الخبرات المختلفة حول أهمية التحول الرقمي في تحسين العمليات وتعزيز القدرة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية. وبناءً على ذلك، فإن هذه النتيجة تشير إلى أن

الخبرة العملية لم تؤثر في اختلاف وجهات نظر أفراد العينة حول دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المبحث الخامس: الخلاصة والتوصيات

من خلال الإطار النظري والتحليل العملي للدراسة تبين النتائج التالية:

أولاً: النتائج الرئيسة للبحث:

في ضوء تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، توصلت الطالبة إلى مجموعة من النتائج الرئيسة، يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

- أن مستوى تطبيق التحول الرقمي لدى شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.4741)، وبوزن نسبي (69.48%). وقد جاء بُعد إدارة العمليات الرقمية في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، يليه بُعد التقنيات الرقمية، بينما جاء بُعد أمن المعلومات في المرتبة الأخيرة، وجميعها ضمن مستوى التطبيق المتوسط .
- أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.3901)، وبوزن نسبي (67.80%)، مما يشير إلى امتلاك الشركات محل الدراسة مستوى مقبولاً من القدرات التنافسية، مع الحاجة إلى تعزيز الابتكار، وتحسين العمليات، وتطوير القدرات الرقمية .
- وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً للتحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل، حيث فسرت أبعاد التحول الرقمي ما نسبته (83.8%) من التباين في تحقيق الميزة التنافسية، وقد كان بُعد إدارة العمليات الرقمية الأكثر تأثيراً، يليه بُعد التقنيات الرقمية، ثم بُعد أمن المعلومات .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير الجنس، حيث جاءت الفروق لصالح الذكور، مما يشير إلى اختلاف درجة الإدراك أو المشاركة في استخدام التقنيات الرقمية بين العاملين والعاملات في شركات الصناعات الغذائية .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، مما يدل على تقارب وجهات نظر العاملين بمختلف مستوياتهم التعليمية حول أهمية التحول الرقمي ودوره في تعزيز القدرة التنافسية .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، مما يشير إلى أن التحول الرقمي يمثل توجهاً تنظيمياً شاملاً ينعكس على مختلف المستويات الإدارية والتنفيذية داخل الشركات .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، مما يشير إلى أن إدراك أهمية التحول الرقمي لا يرتبط بعدد سنوات الخبرة، وإنما يرتبط بدرجة أكبر بطبيعة العمل والتعامل مع الأنظمة الرقمية داخل الشركة .

ثانياً: التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الطالبة بما يلي:

1) تعزيز تطبيق التحول الرقمي في شركات الصناعات الغذائية في مدينة الخليل من خلال وضع خطط استراتيجية واضحة للتحول الرقمي تتضمن تطوير الأنظمة الإلكترونية، وتحسين العمليات التشغيلية، وربط التكنولوجيا بأهداف الشركة التنافسية .

2) الاهتمام بتطوير إدارة العمليات الرقمية باعتبارها البعد الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال توسيع استخدام الأنظمة الرقمية في الإنتاج، وإدارة المخزون، وسلاسل التوريد، والمتابعة والرقابة التشغيلية .
3) زيادة الاستثمار في البنية التكنولوجية والتقنيات الرقمية الحديثة بما يساعد شركات الصناعات الغذائية على تحسين الكفاءة الإنتاجية، وتقليل التكاليف، ورفع جودة المنتجات، وتعزيز قدرتها على المنافسة في الأسواق المحلية والإقليمية .
4) تعزيز أمن المعلومات والأمن السيبراني من خلال تطوير سياسات وإجراءات واضحة لحماية البيانات والمعلومات الرقمية، وتوفير أنظمة حماية متقدمة، ورفع وعي العاملين بممارسات الأمن الرقمي .
5) تنفيذ برامج تدريبية متخصصة للعاملين في شركات الصناعات الغذائية بهدف تطوير مهاراتهم الرقمية، وتمكينهم من الاستخدام الفعال للتقنيات والأنظمة الحديثة، مع التركيز على التدريب العملي المرتبط بطبيعة العمل .
6) تعزيز مشاركة جميع المستويات الوظيفية في مشاريع التحول الرقمي بما يضمن تحقيق الفهم المشترك لأهداف التحول الرقمي وتقليل الفجوات بين العاملين في مختلف الوظائف والمستويات الإدارية .
7) الاهتمام بتطوير القدرات الابتكارية والتنظيمية للشركات من خلال استثمار البيانات والمعلومات الرقمية في اتخاذ القرارات، وتحسين المنتجات، والاستجابة السريعة للتغيرات في احتياجات العملاء والأسواق .
8) توفير الدعم المالي والإداري اللازم لمشروعات التحول الرقمي من خلال تخصيص ميزانيات واضحة لتطوير الأنظمة الرقمية، والاستفادة من الشراكات مع المؤسسات التقنية والجهات الداعمة للتحول الرقمي .
9) إجراء تقييم دوري لمستوى التحول الرقمي والميزة التنافسية من خلال مؤشرات قياس واضحة تساعد الشركات على تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين ومتابعة أثر الاستثمارات الرقمية على الأداء .
10) تشجيع المزيد من الدراسات المستقبلية التي تبحث في العلاقة بين التحول الرقمي ومتغيرات أخرى مثل الابتكار التنظيمي، والمرونة المؤسسية، وجودة الأداء، خاصة في قطاع الصناعات الغذائية والقطاعات الصناعية الأخرى.

المراجع العربية والأجنبية

أولًا: المراجع العربية:

- إبراهيم، ايمن ومحمد، محمد. (2023). تأثير التحول الرقمي على فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية: الدور الوسيط الميزة التنافسية، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، 14(3): 870-896.
- أبو العيد، طاهر. (2020). **دليل التحول الرقمي في القضاء المصري**، مصر: المركز العربي.
- احمد، رشدي. (2022). دور التغير التنظيمي ومتطلبات التحول الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية بالجامعات المصرية بالتطبيق على كلية الزراعة جامعة الإسكندرية، **المجلة العلمية للدراسة التجارية والبيئية**، 13(4): 243-280.
- أحمد، منى رزق. (2025). **تقييم جاهزية تطبيق الجودة 4.0 في الصناعات الغذائية في فسطين**، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين.
- آل خليفة، ناصر. (2024). **أثر التوجه الريادي على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في البنوك التجارية البحرينية**، 9(1): 286-304.
- البار، عدنان. (2023). **تقنيات التحول الرقمي**، مقال منشور، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- البنا، محمد. (2023). متطلبات التحول الرقمي بالمنظمات الأهلية في ضوء الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي مصر 2030، **مجلة قطاع الدراسات الانسانية** ، 1(32): 151-196.

- جبير، علي. (2021). التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا، **المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية** والسياسية، 5(1): 380 -400.
- جعفر، يونس. (2016). الميزة التنافسية حرب على الخصوم دراسة واقع الميزة التنافسية في الصناعات الغذائية الوطنية الفلسطينية، **مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث**، 1(1): 189 – 218.
- جعفر، يونس. (2016). الميزة التنافسية حرب على الخصوم: دراسة واقع الميزة التنافسية في الصناعات الغذائية الوطنية الفلسطينية .مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 1 .007-001-001-10.36554/1796 :DOI). (1
- الجغوبي، سلمي والحريص، نورة. (2022). درجة تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إدارات الجودة: دراسة مسحية وصفية على مسؤولي الجودة بجامعة المجمعة، **مجلة العلوم الانسانية والإدارية**، 1(26): 125-149.
- جماعي، أم كلثوم. (2023). تأثير أخلاقيات الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية لمؤسسة موبليس للاتصالات، **مجلة دفاتر البحوث العلمية**، 10(2): 164-183.
- **الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2025).** الرقم القياسي لكميات الإنتاج الصناعي للعام 2024 ولشهر كانون أول 2024/12. **الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني**. الرابط: https://www.pcbs.gov.ps/ar/post-details/?postId=22000
- حالة، حفصة وبن علالة خديجة. (2020). **دور رأس المال العلاقاتي في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بأدرار**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية، الجزائر
- حراز، حاتم والسيد، خالد والأحمدي، بسام. (2022). دور تقويم أداء العاملين في زيادة القدرة التنافسية للمنظمة "بالتطبيق على شركة مصر للطيران"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، 1(3): 779-796.
- حسن، ابراهيم. (2017). **أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الاردنية حسب حجم الشركات**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.
- حسين، فاطمة وعبد مهدي، هديل. (2026). أثر التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية في المنظمات – دراسة تطبيقية على عينة من شركات الاتصالات العراقية، **مجلة بلاد الرافدين للعلوم الانسانية والاجتماعية**، 8(2): 172-186.
- حمادي، ربيحة ورشيد، ياسمين. (2022). مساهمة استراتيجية التركيز في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية دراسة حالة في مؤسسة رغوة الجنوب تقرت، رسالة ماجستير غير منشورة، ، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- خليل، ياسر. (2019). استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر، **مجلة الإدارة التربوية**، 1(23): 123- 198.
- خواثرة، سامية. (2021). التحول الرقمي خلال جائحة كورونا وما بعدها، **المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية**، 58(2): 103-126.انجاع، عبد الوافي، سليماني، وداد. (2023). أثر رأس المال العلاقاتي على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة توقرت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- الدماك، محمد. (2022). دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية**، 13(ملحق): 1258-1280.
- سعيد، فيصل. (2024).أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن، **مجلة الآداب**، 12(2): 267-314.

- سعيد، محمود. (2023). **أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية: حالة دراسية من البنوك الاسلامية في فلسطين،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين.
- السلطان، محمد. (2022). التحول الرقمي: فرص وتحديات، **مجلة التنمية الإدارية**، 175-174))، .50، الجهاز المركزي المصري للتنظيم والإدارة، مصر.
- سليمان، كامل. (2021 .(دور مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية في تحسين الميزة التنافسية للمنتج المحلي: دراسة ميدانية على الصناعات الغذائية .جامعة القدس المفتوحة .
- شلبي، محمد واسماعيل، ابراهيم.(2024). تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على العاملين في شركات الاتصالات في جمهورية مصر العربية، **مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة**، 9(2): 27 – 49.
- صندوقة، شهد صادق أحمد. (2026). **دور الابتكار في المنتجات والعمليات في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية الفلسطينية**، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين.
- صيام، محمد. (2021). دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية، **المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة**، 2(93): 439-469.
- طلال الدين، شذى وشحود، أحمد وداود، رنا. (2023). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة مسحية لفنادق الأربع نجوم في محافظة طرطوس، **مجلة جامعة البعث**، 45(8): 101 – 128.
- عبايدية، بسمة وطلحي، فاطمة الزهراء. (2024). التحول الرقمي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الناشئة دراسة عينة من الشركات الناشئة في مدينة تبسة، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، 8(1): 184 – 201.
- عبدالحميد، محمد. (2004). **البحث العلمي في الدراسات الإعلامية**، القاهرة: عالم الكتب.
- عرفة، وآخرون. (2018 .(دور تطوير المنتج الفلسطيني في اكتساب ميزة التنافسية: دراسة حالة شركة سنقرط للمنتجات الغذائية .011-003-000-10.37170/1986 :DOI .
- العزابي، حسام. (2024). **العلاقة بين رأس المال الفكري والابداع المؤسسي من خلال تعزيز المزايا التنافسية: دراسة تطبيقية**، 15(1): 283- 301.
- عسفة، حاتم، وأبو مصطفى، ياسر، وأبو عزيز، محمد. (2022). إدارة سلسلة التوريد وعلاقتها بأداء العمليات لدى الشركات الصناعية وفق نموذج :SCOR دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في مدينة غزة الصناعية. **مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)**، 36(4)، 775 – 820.
- العلي، تهاني. (2024). أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية بجامعة الملك خالد، **المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال**، 14(2): 136-156.
- عمارة، ايمن ونمر، محمد والصاوي، وائل. (2026). العلاقة بين التحول الرقمي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة شركة مصر للطيران، **مجلة البحوث المالية والتجارية**، 27(1): 216 – 242.
- العمري، جمال. (2024). متطلبات تطوير الأداء الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية على ضوء الذكاء الاصطناعي: دراسة ميدانية، **مجلة كلية التربية**، 48(1): 17-50
- الغالبي، طار وإدريس، وائل. (2009). **الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- غزال، ابتسام ومرغني، اميرة. (2023). **التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية– ورقلة–**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- فباجة، عدنان وجرادات، ناصر. (2020). أثر الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية**، 4(5): 21- 40.

- فرحاتي، لويزة. (2016). **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- قرزيز، نبيلة وزيدان، محمد والقطان، أحمد. (2022). دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية –حالة البنك الوطني الجزائري، **مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا**، 18(2): 375–394.
- كريم، فارس. (2008). **متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية الدولية، قطر.
- الكيكي، غانم. (2015). تحقيق الميزة التنافسية باستخدام ممارسات إدارة سلسلة التجهيز: دراسة تحليلية لآراء المديرين في معمل ألبان راخو، **مجلة جامعة كركوك للعلوم الاقتصادية والإدارية**، 10(1): 1–31.
- مخرمش، محمد وسالمي. (2023). التحول **الرقمي وأثره في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز– سونلغاز– بورقلة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- المفيز، خولة والعيفان، مي والريس، ايمان. (2021). تحديات التحول الرقمي في المدارس المطبقة لبوابة المستقبل في المملكة العربية السعودية، **مجلة العلوم التربوية**، 33(4): 653–676.
- نجاع، عبد الوافي، سليماني، وداد. (2023). **أثر رأس المال العلاقاتي على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة توقرت**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- النيال، محمد وراغب، محمد وحسن، محمد، سالم، نهى. (2023). **أثر قيم وأخلاقيات العمل على التميز المؤسسي من خلال تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي الخاص: دراسة تطبيقية على الجامعات والمعاهد العليا الخاصة**، 1(2): 391–440.
- يحياوي، عبدالقادر وبلبالي، عبد السلام. (2019). دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية، **مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال**، 3(2): 84–105.
- يوسف، أحمد ودلهوم، محمد الأمين. (2019). تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج بورتر: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، **مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات**، 8(1): 146–184.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Alnasr, F., Kharoub, T., & Yahya, A. (2025). **Impact of innovation on competitive advantage in Palestinian telecommunications**. An-Najah University Journal for Research - B (Humanities), 39(5). https://doi.org/10.35552/0247.39.5.2357.
- Alyaum. (2022). *Competitive advantage: A tool for market continuity*. Alyaum Newspaper. https://www.alyaum.com
- Anning-Dorson, T. (2021). "Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: Implications for SME competitiveness." **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, 13(4), 558-578.
- Aspara, J., Lamberg, J.A., Laukia, A.& Tikkanen, H. (2013). Corporate business model transformation and inter-organizational cognition: The case of Nokia. **Long Range Planning**, 46 (6), 459–474.
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). "The relationship between organizational culture, knowledge sharing, organizational innovation, and competitive

advantage: An empirical study in Pakistan." **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, 7(1), 22-45

- Bag, S., Wood, L. C., Mangla, S. K., & Luthra, S. (2022). Towards the design and implementation of Industry 4.0 for food manufacturing. Neural Computing and Applications. DOI: 10.1007/s00521-021-05726-z.
- Cahyono, Y., Purwoko, D., Koho, I. R., Setiani, A., Supendi, Setyoko, P. I., Sosiady, M., & Wijoyo, H. (2023). The role of supply chain management practices on competitive advantage and performance of halal agroindustry SMEs. **Uncertain Supply Chain Management***, 11*(1), 153–160. https://doi.org/10.5267/j.uscm.2022.10.012
- Calafat-Marzal, C., Sánchez-García, M., Martí, L., & Puertas, R. (2023). Agri-food 4.0: Drivers and links to innovation and eco-innovation. Computers and Electronics in Agriculture, 207, 107700. DOI: 10.1016/j.compag.2023.107700.
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The role of Performance and innovation. **Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity**, 8(3), 163. https://doi.org/10.3390/joitmc8030163.
- Feroz, A. K., Zo, H., & Chiravuri, A. (2021). Digital transformation and environmental sustainability: A review and research agenda. **Sustainability***, 13*(3), 1530. https://doi.org/10.3390/su13031530
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. **MIT sloan management review**, 55(2), 1.
- Fitzgerald.M, Kruschwitz.N , & Bonnet.D, Welch. (2013). **Embracing digital transformation a new strategic imperative research report**. Cambridge: the MIT center for digital business.
- Harvard Business Review (HBR). (2020). *Competitive advantage*. Harvard Business Review. https://hbr.org/topic/competitive-advantage
- Hosseini, A., Soltani, S., & Mehdizadeh, M. (2018). Competitive Advantage and Its Impact on New Product Development Strategy (Case Study: Toos Nirro Technical Firm). J**ournal of Open Innovation: Technology**, Market, and Complexity, 4(2), 17.
- 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
- Lam, L.T., Nguyen, P.T., Le, N.T., & Tran, K.T. (2021). "The impact of organizational culture on knowledge management and innovation capability in Vietnamese high-tech firms." **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, 8(5), 123-133.
- M.Suresh, A. (2023). **Digital transformation in start-ups:a bibliometric analysis**. Emerald, p. 277.
- Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., & Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. Technological Forecasting and Social Change, 154, 119962. DOI: 10.1016/j.techfore.2020.119962.
- Nnamdi, O. O., & Chukwuemeka, I. O. (2017). Organizational climate and organizational commitment in relation to deposit money banks in Rivers State. **Journal of Banking and Finance**, 45(1), 67-81.
- Nosratabadi, S., Bahrami, P., Palouzian, K., & Mosavi, A. (2020). "**Leader cultural intelligence and organizational performance**." arXiv preprint arXiv:2010.02678.
- Piovano, A., et al. (2026). Industry 4.0 enablers in food industry: A framework based on stakeholder challenges in quality and sustainability. International Journal of Quality & Reliability Management. DOI: 10.1108/IJQRM-04-2025-0120.
- Porter, M. (2020). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press.

- Rha, J.S.; Lee, H.H. (2022). Research trends in digital transformation in the service sector: A review based on network text analysis. **Service Business**, 16, 77–98.
- Ricardianto, P., Lembang, T., Tatiana, Y., Ruminda, M., Kholdun, I., Ngurah, G., Gede, A., Kusuma, E., Fiva, H., Sembiring, A., Sudewo, C., Suryani, D., & Endri, E. (2023). Enterprise risk management and business strategy on firm performance: The role of mediating competitive advantage. U**ncertain Supply Chain Management**, 11, 249-260.
- Romanello, R., & Veglio, V. (2022). Industry 4.0 in food processing: Drivers, challenges and outcomes. British Food Journal, 124(13), 375–390. DOI: 10.1108/BFJ-09-2021-1056.
- Savastano, M., Amendola, C., & D'Ascenzo, F. (2018). How digital transformation is reshaping the manufacturing industry value chain: The new digital manufacturing ecosystem applied to a case study from the food industry. In Lecture Notes in Information Systems and Organisation, 24, 127–142. DOI: 10.1007/978-3-319-62636-9_9.
- Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. **Trakia Journal of Sciences**, 15 (1), 388–393.
- Shehadeh, M., Almohtaseb, A., Aldehayyat, J., & Abu-AlSondos, I. A. (2023). Digital Transformation and Competitive Advantage in the Service Sector: A Moderated-Mediation Model. **Sustainability**, 15(3), 20-77.
- United States Department of Agriculture, National Agricultural Library. (2026). **Food industry**. NAL Agricultural Thesaurus (NALT). Retrieved July 11, 2026, from Food industry – NAL Agricultural Thesaurus
- Varenne patrick, (2020). **La transformation digitale des entreprises: effectuation et business model digital dynamique (bmd?),** these de doctrat, science de gestion, l'université de lyon, France.
- 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.
- Wahyuni, S. I., & Sari, D. S. (2016). The simultaneous effects of organizational climate and job satisfaction on organizational commitment: A study in Bandung Polytechnic for manufacturing. **Journal of Organizational Behavior**, 34(2), 123-140.
- 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** Economic and Business Systems, 1–16.
- Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M., & Zeb, F. (2021). "Organizational culture and its impact on innovation and performance: An empirical study in Pakistan." Journal of Public Affairs, 21(3), e2205.