

تأثير متطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة: "بالتطبيق على الفنادق في محافظة القاهرة"

الاستاذ الدكتور
منى ابراهيم دكرورى
استاذ التسويق قسم ادارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة المنصورة
وكيل كلية التجارة
للدراستات العليا والبحوث

الباحث
نادر سمير شاكر نجيب
قسم ادارة الأعمال
جامعة المنصورة - كلية التجارة

الدكتور
اميرة كمال احمد عبد الحميد
مدرس قسم ادارة الأعمال
جامعة المنصورة

الملخص:

هدف هذا البحث إلى معرفة تأثير متطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة "بالتطبيق على الفنادق في محافظة القاهرة"، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغ حجم مجتمع البحث للعاملين البالغ عددهم (١٩٩١٦ مفردة) في المنشآت الفندقية بمحافظة القاهرة بجمهورية مصر العربية وعلى وجه التحديد المنشآت الفندقية ذات تصنيف خمس نجوم والبالغ عددها (٢٣ فندق)، وإن حجم العينة الممثلة لهذا المجتمع من العاملين تتكون من (٣٧٧ مفردة) بحجم مجتمع (١٨٢٧٤)، وبلغ عدد الاستثمارات الصحيحة القابلة للتحليل (٣٣٤) استمارة وبلغت نسبة الاسترداد (٨٨.٥٩%)، والمنشآت الفندقية ذات تصنيف ثلاث نجوم والبالغ عددها (٢٣ فندق) وحجم العينة الممثلة لهذا المجتمع من العاملين تتكون من (٣١٢ مفردة) بحجم مجتمع (١٦٤٢)، وبلغ عدد الاستثمارات الصحيحة القابلة للتحليل (٢٧٦) استمارة وبلغت نسبة الاسترداد (٨٨.٤٦%)، وقد إتمد الباحث في اختيار هذه العينة على أسلوب عينة كرة الثلج في المنشآت الفندقية ذات تصنيف خمس وثلاث نجوم خلال فترة التطبيق، ولقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وقد توصلت نتائج البحث إلى أن متطلبات التحول الرقمي تحقق أهداف المنشآت الفندقية عن طريق التكامل بين أبعاد متطلبات التحول الرقمي حيث أثبت البحث من خلال الفرض الرئيسي أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر لمتطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة في المنشآت الفندقية. كما توصلت الدراسة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرين والعاملين في المنشآت الفندقية ذات التصنيف الخمس نجوم والمنشآت الفندقية ذات تصنيف الثلاث نجوم فيما يتعلق بأبعاد متطلبات التحول الرقمي حيث أشارت النتائج أن اتجاهات مفردات العينة في المنشآت الفندقية ذات التصنيف الخمس نجوم تميل إلى الموافقة بنسبة (٧٩.٩٩%) ويرجع ذلك لإدراكهم بأهمية استخدام وتبنى هذه التقنيات الحديثة أما اتجاهات مفردات العينة في المنشآت الفندقية ذات تصنيف الثلاث نجوم تميل إلى عدم الموافقة بنسبة (٤٤.٧٤%). وفي ضوء نتائج الدراسة تم التوصيل لمجموعة من التوصيات موجهة للمديرين والعاملين في المنشآت الفندقية من أهمها توجيه الاستثمار نحو تدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا الرقمية، استكشاف فرص الابتكار من خلال التعاون مع شركات ناشئة في مجال التكنولوجيا، يوصى بتطوير حملات توعية داخلية للفنادق بالأخص الثلاث نجوم لفهم فوائد وأهمية التحول الرقمي وتشجيعهم على اعتماد هذه التقنيات، التشجيع على الاستثمار في تحديث البنية التحتية الرقمية لتحسين فعالية العمليات وجودة الخدمة مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية أكبر، تطوير برامج تدريب مستمرة لتعزيز مهارات الموارد البشرية الرقمية وتحفيزها على التطبيق الفعال للتكنولوجيا الرقمية، تشجيع الفنادق على تبني ثقافة تنظيمية رقمية تعزز المرونة والإبداع في إدارة العمليات وتقديم الخدمات، ينصح بتكامل حلول الأمان الرقمي لضمان حماية البيانات وتعزيز الثقة لدى العملاء.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الميزة التنافسية المستدامة، الفنادق (٥ نجوم) – (٣ نجوم).

Abstract:

The aim of this research is to know the impact of digital transformation requirements on maximizing sustainable competitive advantage "by applying it to hotels in Cairo Governorate". The researcher used the descriptive analytical approach for this purpose, and the survey list was used as the main tool for collecting data. A survey directed to managers and workers was used. The size of the research community was represented by (19,916 individuals) workers in hotel establishments in the Cairo Governorate in the Arab Republic of Egypt, specifically five-star hotel establishments, numbering (23 hotels), and the size of the sample representing this community of workers consists of (377 items) with a population size of (18,274). The number of valid questionnaires that can be analyzed was (334) and the recovery rate was (88.59%). The number of three-star hotel establishments is (23 hotels), and the size of the sample representing this population of workers consists of (312 items) with a population size of (1642). The number of valid questionnaires that could be analyzed was (276) questionnaires and the recovery rate was (88.46%). In selecting this sample, the researcher relied on the snowball sampling method in hotel establishments with a five - and three - star rating during the application period. The statistical analysis program (SPSS) was used to enter, process, and analyze data and test hypotheses. The research results concluded that digital transformation requirements achieve the goals of hotel establishments through integration between the dimensions of digital transformation requirements. The research proved through the main hypothesis that there is an impact direct positive significance of the digital transformation requirements to maximize sustainable competitive advantage in hotel establishments. The study also found that there are statistically significant differences between the opinions of managers and workers in five-star hotel establishments and three-star hotel establishments with regard to the dimensions of digital transformation requirements. The results indicated that the trends of the sample items in five-star hotel establishments tend to agree by (79.99%). This is due to their awareness of the importance of using and adopting these modern technologies, while the trends of the sample items in three-star hotel establishments tend to disagree with a percentage of (44.74%). In light of the results of the study, a set of recommendations directed to managers and workers in hotel establishments were reached. The most important of which are: directing investment towards training employees to use digital technology, exploring innovation opportunities through cooperation with emerging companies in the field of technology, developing internal awareness campaigns for hotels, especially three-star hotels, to understand the benefits and importance of digital transformation and encouraging them to adopt these technologies, encouraging investment in modernizing the digital infrastructure to improve the effectiveness of operations and quality of service, which contribute to achieve a greater competitive advantage, developing continuous training programs to enhance the skills of digital human resources and motivating them to effectively apply digital technology, encouraging hotels to Adopt a digital organizational culture that enhances flexibility and creativity in managing operations and providing services and integrating digital security solutions to ensure data protection and enhance customer confidence.

Keywords: digital transformation, sustainable competitive advantage, Hotels (5stars-3stars).

مقدمة:

تعتبر صناعة الفنادق من الصناعات الأساسية الداعمة للمسييرة التنموية في مصر، حيث تعد بمثابة صناعة خدمية تصديرية من الطراز الأول وصناعة معظمة للمزايا النسبية والتنافسية لمصر، هذا بالإضافة لكونها أحد القطاعات الاقتصادية الرئيسية التي تؤثر بشكل مباشر في دعم الإقتصاد القومي المصري وذلك لمساهمتها الواضحة في تغطية عجز الميزان التجاري للدولة، بالإضافة لما تدره من دخلاً مباشراً بالعملات الحرة كنتيجة مباشرة لبيع الخدمات الفندقية وهذا الدخل يتغلغل بطريقة مباشرة في داخل ثنايا الإقتصاد الوطني محققاً ازدياداً ملحوظاً في دخول الصناعات المترتبة على النشاط السياحي بصفة عامة (Sadek, 2020).

ويبرز التحدي الأكبر الذي تواجهه المنظمات في مدى قدرتها على ضمان مكانتها واستمراريتها خاصة مع زيادة التكتلات والإتفاقيات الاقتصادية، مما يحتم عليها تبني مناهج حديثة لمواكبة تطورات الأسواق والبحث عن عوامل النجاح من أجل تحسين تنافسيتها وإحتلال مركز يتلاءم وسط بيئة شديدة المنافسة تعمل فيها المنظمات للوصول إلى العملاء في محاولة لزيادة المبيعات، وزيادة الحصة السوقية، وبالتالي زيادة الأرباح، ولكي تستطيع المنظمات مواجهة المنافسة القوية يجب عليها أن تتأقلم بشكل جيد مع هذه التطورات، وذلك عن طريق بحثها عن عوامل تساعد على النجاح وتعزز بها مركزها التنافسي في الأسواق، مما يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية تتصف بها وتمنحها التفوق على منافسيها (Thanapatra & Uengpaiboonkit, 2021).

حيث تعد الثورة الرقمية إحدى أبرز تجليات التطور التكنولوجي الذي يشهده عالمنا اليوم، وإجتاحت الطفرة التي عرفها عالم الاتصالات والمعلومات في كل الجوانب الحياتية، وتغلغلت داخل أغلب الأوساط المجتمعية، وأدت إلى إنفجار معرفي ضخم، وفتحت آفاقاً جديدة أمام الأفراد، حيث تغير مفهوم المكان والزمان بالنسبة لهم، وأصبح مرتبطاً إرتباطاً وثيقاً بالعوامل الإفتراضية التي تقوم علي تكنولوجيا المعلومات، ووسائل الإتصال الحديثة، ومع هذه التطورات المذهلة في الأجهزة والآلات والأنظمة الذكية وظهور تقنية جديدة مثل التحول الرقمي ستؤدي حتماً لاختصار الوقت وخفض التكلفة وتحقيق مرونة أكبر وكفاءة أكثر في العملية الإنتاجية والخدمية وقدرة كبيرة في معالجة البيانات والذكاء الصناعي، ولا شك أن هذه المستجدات ستعمل على إتساع نطاق التطوير والتغيير وحدث تحولات غير مسبوقه في الإقتصاد وسوق العمل والقطاع الصناعي حيث يُمثل التحول الرقمي واحداً من أهم دوافع ومحفزات النمو في كبرى الشركات مما يفرض على الشركات سباقاً حاسماً لتطوير حلول مبتكرة، تضمن إستمراريتها في دائرة المنافسة (Labanauskaitė, 2020).

فخلال السنوات القليلة الماضية أصبح ذكاء الدول يقاس بمدى قدراتها على إستخدام الإقتصاد الرقمي في بناء وإدارة وتشغيل الحكومات والبنية التحتية والأعمال الاقتصادية والإجتماعية كأحد أهم العوامل التي تحدد مستقبل شعوبها، فالقادة يتطلعون

إلى تحسين الكفاءات وتقليل الإنفاق وتطبيق الخدمات الجديدة بسرعة ومرونة، ورصد العديد من الإمكانيات الضخمة لبناء مجتمعات فعالة، تنافسية ومستدامة عبر التحول الرقمي، والذي سيعمل على تحقيق تغيير جذري في خدمات المواطنين وفي مجالات الصحة والتعليم والأمن والسلامة، لتحسين حياة المواطنين وإنتاجيتهم، كما يساهم التحول الرقمي في تحول أساليب العمل في العديد من القطاعات، كالنفط والغاز والخدمات المصرفية وتجارة التجزئة والسياحة والصناعات التحويلية مما يعني خلق فرص عمل ومساهمة في النمو الإقتصادي من خلال الابتكار والتحسين، إلا أن تحقيق ذلك بالشكل المرغوب يستلزم العديد من المتطلبات لدعمه وضمان جودة تنفيذه، ولذا يجب على المسؤولين ومتخذي القرارات في الدولة مراعاتها (Berikol & Killi, 2021).

فعلى الرغم من المكاسب الناجمة عن التحول الرقمي، لا تزال العديد من المنظمات تناضل لإدراك هذا التحول؛ نتيجة لوجود صعوبات عدة تعوق التحول الرقمي الناجح (Chanias et al., 2019)، فإنه لا يوجد قطاع محصن من التغيير الذي أحدثته التكنولوجيا الرقمية، وأن هذا التغيير في كثير من الحالات يمكن أن يكون مدمراً، أو يقود إلى اختفاء القطاع بشكل نهائي في حال لم يستطع القطاع التكيف مع معطياته، فإن التحول الرقمي الحقيقي لا يتحقق إلا عندما تفهم المنظمة بأكملها أهمية الثقافة الرقمية وتحتضنها وتجعلها خاصة بها عبر جميع المستويات (Fenwick & Gill, 2014)، حيث أصبح التحول الرقمي في كل مكان لذلك يجب على المنظمات الاستعداد لمواجهة التطور التكنولوجي (Chiang, 2010).

وبناءً على ما سبق أصبح التحول الرقمي من الضروريات الهامة لكافة المؤسسات والهيئات التي تسعى إلى تطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين منها، فالتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة بل هو برنامج شمولي متكامل يؤثر على المؤسسة وعلى طريقة وأسلوب عملها داخليا وخارجياً وأيضاً على كيفية تقديم الخدمات للعملاء المستهدفين لجعل الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع، ومن ثم تعظيم ميزتها التنافسية المستدامة في التوسع والإنتشار على نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء ليس فقط في نطاق محلي ولكن يمكنها من التوسع في نطاق إقليمي ودولي من خلال التقنيات الحديثة المختلفة، فيسعى هذا البحث إلى بيان تأثير متطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة.

١/١ : الخلفية النظرية:

في هذا الجزء يعرض الباحث المفاهيم الخاصة بالمتغير المستقل (متطلبات التحول الرقمي) والمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) وأبعاد متغيرات البحث وذلك على النحو التالي:

١/١/١ : متطلبات التحول الرقمي **Digital Transformation Requirements (المتغير المستقل):**

أولاً: مفهوم التحول الرقمي:

يمثل التحول الرقمي عملية تغيير في البنية التحتية للمنظمات، ويتعلق باستعمال التكنولوجيا، ولا يقتصر هذا التحول فقط على الشركات التي تعمل في مجال المنتجات

الرقمية أو تركز على الإنترنت والتكنولوجيا، بل تؤثر على جميع المجالات والأقسام والخدمات التجارية والوزرات والهيئات الحكومية، بدءاً من المنظمات الأكثر تقليدية، من مجالات الصحة والتعليم، وصولاً إلى الأعمال التجارية والخدمات الحكومية، التي تعمل على إعداد وانتاج البرمجيات والتطبيقات (Vogelsang et al., 2019)، فيشير التحول الرقمي إلى استخدام التكنولوجيا الجديدة والتطورات المصاحبة للثورة الصناعية الرابعة Industry 4.0 مثل "وسائل التواصل الاجتماعي، الموبايل، تحليلات البيانات الكبيرة Big Data، الذكاء الاصطناعي AI، إنترنت الأشياء IOT، الحوسبة السحابية Cloud Computing" لتحقيق طفرات كبيرة في طريقة انجاز الأعمال عن طريق تحقيق الكفاءة التشغيلية الجديدة (Dung et al., 2021). فتعددت تعريفات الباحثين على مفهوم التحول الرقمي حيث لا يوجد تعريف محدد للتحول الرقمي فقد أوضحت دراسة كلاً من (Sayabek & Suieubayeva, 2020; Paavola, 2017)، بأن التحول الرقمي "يعنى الانتقال من نظام تقليدي إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل، والسعي إلى تحقيق استراتيجيات المنظمات وتطوير نماذج الأعمال والتشغيل المبتكرة والمرنة من خلال الاستثمار في التقنيات وتطوير المواهب وإعادة تنظيم العمليات وإدارة التغيير لخلق قيمة وخبرات جديدة للعملاء والموظفين، بالإضافة إلى المتطلبات البشرية، والتقنية، والأمنية، والتشريعية".

واتفقت دراسة (Vial, 2019; Zomer & Neely, 2020; Steiber et al., 2021)، على أن تعريف التحول الرقمي بأنه استخدام التقنيات الرقمية الجديدة لتحسين العمليات بالمنشأة وتحسين الخدمات المقدمة للعملاء وتمثل التقنيات الرقمية الجديدة في الحوسبة السحابية وتقنيات التواصل الاجتماعي وتقنية إنترنت الأشياء وتحليلات البيانات الضخمة وغيرها.

كما يعرفه (Glossary (2021 بأنه الاعتماد الإستراتيجي للتقنيات الرقمية الذي يتم استخدامه لتحسين العمليات والإنتاجية وتقديم أفضل مخرجات وخدمات للعملاء، وأفضل الخبرات للعاملين، مع الميزة على إدارة مخاطر الأعمال بكفاءة عالية والتحكم في التكاليف داخل المؤسسة، ويقدم التحول الرقمي عدداً كبيراً جداً من الأدوات والحلول والعمليات، وتتبع كل مؤسسة إستراتيجية يمكن من خلالها تحقيق أقصى استفادة من هذه الأدوات.

ثانياً: أبعاد متطلبات التحول الرقمي:

أُتفقت أغلب الدراسات (Brink et al., 2020; Udovita, 2020; Eray, 2019; Zaoui et al., 2019; Matt et al., 2015) على مجموعة من الأبعاد لمتطلبات التحول الرقمي التي تمثلت في (البنية التحتية الرقمية، الموارد البشرية الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية، المتطلبات الأمنية الرقمية)، ويمكن تناول أبعاد متطلبات التحول الرقمي على النحو التالي:

أ) البنية التحتية الرقمية Digital Infrastructure:

تعتبر البنية التحتية الرقمية هي الركيزة الأساسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات وهي الإطار المتكامل الذي تعمل عليه الشبكات الرقمية وتتضمن هذه البنية على مراكز البيانات وأجهزة الحاسوب وشبكات الحاسوب وأجهزة إدارة قواعد

البيانات وأي نظام للوائح التنظيمية والتقنيات الرقمية الحديثة حيث يتم بناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة، وأنظمة التشغيل، ووسائط التخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية عالية، كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب لأفراد المنظمة وعمالها عبر كوادرات بشرية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة سواء أكانت هذه المنظومة محلية أو سحابية. ومن أمثلة هذه التقنيات (إنترنت الأشياء - الروبوتات الآلية (RPA) - التكنولوجيا السحابية - البيانات المفتوحة - الذكاء الاصطناعي) وهذه التقنيات ستؤدي لاختصار الوقت والجهد وخفض التكلفة وتحقيق مرونة أكثر وكفاءة أعلى في العملية الخدمية وقدرة كبيرة في معالجة البيانات والذكاء الصناعي (Udovita, 2020)، (Brink et al., 2020).

ب) الموارد البشرية الرقمية Digital Human Resources:

وهي الكوادر البشرية المدربة والمؤهلة والمزودة بالمهارات التكنولوجية والرقمية لمواكبة التطورات الجارية في العصر الرقمي، وذلك باستخدام الأدوات الرقمية والتطبيقات لتقديم حلول مبتكرة بشكل مستمر حيث تشكل الكوادر البشرية جانباً حيوياً يصعب على المنظمات تطبيق التحول الرقمي بدونها، إذ يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها بكفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية مع إيمانهم بالتغيير والتطوير (Keshab, 2018)، فليس من الصعب معرفة كيف أصبح التحول الرقمي للموارد البشرية أكثر صلة الآن مما كان عليه من قبل؛ على مدار السنوات القليلة الماضية، فلم يكن أمام عدد لا يحصى من المنظمات خيار آخر سوى تغيير طريقة عمل أفرادها بسرعة على سبيل المثال: مطالبة الأشخاص بالعمل من المنزل قدر الإمكان، وإلغاء اجتماعات العملاء الشخصية، وما إلى ذلك لقد دفعتنا أزمة كورونا الحالية إلى ما اعتبرناه "مستقبل العمل"، حيث أصبحت أشياء مثل التحول الرقمي وإدارة الأعمال التجارية باستخدام القوى العاملة الموزعة بالكامل حقيقة واقعة لكثير من المنظمات فقد يؤدي هذا "الوضع الطبيعي الجديد" إلى تسريع بعض التغييرات لجعل الموارد البشرية أكثر فعالية وتحقيق نتائج أعمال أفضل، (Matt et al., 2015).

ج) الثقافة التنظيمية الرقمية Digital Organizational Culture:

قد ظهرت عدة تعاريف للثقافة الرقمية من أهمها هي الخبرة العلمية والعملية والفنية التي يمكن الاعتماد عليها في نشر ثقافة التحول الرقمي من أداء المهام داخل المنظمة، كذلك عرفت بأنها حصيلة المعلومات الفنية للفرد والجماعة والمنظمة بأنها من خلال الميزة على اكتسابها واستيعابها وتطبيقها في حل المشكلات وتحسين الأداء، أيضاً عرفت بقدرة الأفراد على فهم كيفية استخدام الوسائل والأدوات التقنية المستخدمة في أعمالهم المختلفة واكتساب الفرد المهارات الأساسية لتعامل مع البرمجيات وشبكات والاتصال وأن هذه المعرفة يتم اكتسابها اعتماداً على المؤهلات والخبرة العملية وتراكم الخبرة خلال فترة من الزمن (Eray, 2019; Bongiorno et al., 2018; Bounfour, 2016)، ويعد التحول الرقمي عملية واحدة وصعبة للغاية لإنشاء نماذج أعمال جديدة وتحسين عمليات الأعمال وتغيير

طريقة استخدام المعلومات في الوقت الفعلي، على الرغم من أن الحاجة إلى التكيف مع البيئة الرقمية أمر لا مفر منه، لأنه من المؤكد أن مثل هذا التغيير سيخلق قيمة المؤسسة، لذلك، من الضروري التحقق من كيفية إدارة هذه العملية بنجاح في البيئة التنظيمية وتحديد تأثير العناصر الثقافية في التكيف مع التغيير التكنولوجي، تحدد الثقافة التحديات والإمكانيات للتحويل الرقمي، إذا ظهرت مشاكل ثقافية، فحتى لو كانت الاستراتيجية الرقمية مصممة بشكل جيد ومبتكر للمنظمة يمكن أن تفشل في عملية التحويل هذه لأن العناصر الثقافية تمثل التحدي الأساسي الذي تواجهه المنظمات في نجاحه، لهذا السبب، يتوجب على المنظمات تكيف ثقافتها مع هذه العملية وخلق ثقافة التحويل الرقمي من أجل جعل عمليات التحويل الرقمي سهلة ومستدامة (Oswald & Kleinemeier, 2017).

د) المتطلبات الأمنية الرقمية Digital Security Requirements:

أن الظروف العصبية التي شهدتها العالم نتيجة لجائحة كورونا جعلت التكنولوجيا حجر الزاوية الأساسية الذي تعتمد عليه المجتمعات في إدارة الأعمال والمعاملات مما أدى لارتفاع معدلات استخدام الخدمات الرقمية وزيادة الاعتماد على المعاملات الإلكترونية؛ موضحاً أن التحويل السريع نحو الاقتصاد الرقمي العالمي وما يتم خلاله من رقمنة للعمليات والخدمات والمعاملات التجارية قد أدى لزيادة هائلة في حجم الهجمات السيبرانية في ضوء التطور الكبير في تقنيات الإنترنت المظلم على نحو مكن مرتكبي الجرائم السيبرانية من جعلها عابرةً للحدود (المؤتمر العربي لأمن المعلومات في مصر، ٢٠٢٠).

ويعد الأمن السيبراني أحد المخاطر الرئيسية التي تواجه حكومات وشركات العالم، حيث لم تعد الهجمات السيبرانية نتاج عمل أشخاص بمفردها أو مجموعات من القرصنة فقط ولكنها أصبحت تضم متخصصين في الجرائم السيبرانية لديهم قدرات تعادل إن لم تكن أفضل من كيانات مؤسسية بدول العالم المختلفة، حيث أصبحنا الآن أمام حقيقة واضحة وهي أن أمن المعلومات لم يعد رفاهية، بل قضية أمن قومي وأن المخاطر الإلكترونية قادمة لا محالة، ما يتطلب مراجعة القوانين والإطار المؤسسي الحاكم لحماية أمن المعلومات وتدريب العاملين في كل الجهات على أهمية الأمن السيبراني وخطوات الحماية والمواجهة، بالإضافة إلى زيادة الاستثمارات في أمن المعلومات (المؤتمر السنوي الخامس لأمن المعلومات، ٢٠٢١). فتعتبر المتطلبات الأمنية الرقمية التي تتمثل في الأمن السيبراني عبارة عن "مجموع الرسائل التقنية التنظيمية والإدارية التي يتم استخدامها لمنع الاستخدام غير المصرح به وسوء الاستغلال واستعادة المعلومات الإلكترونية ونظم الاتصالات والمعلومات التي تحتويها وذلك بهدف ضمان توافر واستمرارية عمل نظم المعلومات وتعزيز حماية وسرية وخصوصية البيانات الشخصية واتخاذ جميع التدابير اللازمة لحماية المواطنين والمستهلكين من المخاطر في الفضاء السيبراني" (Kennedy, 2017)، وبهذا يعرف بأنه "النظام الذي يعمل على الحماية ضد الاستخدام الإجرامي أو غير المصرح به للبيانات الإلكترونية، أو هو كافة التدابير المتخذة لتحقيق ذلك". أو مجموعة من التقنيات التي يتم استخدامها لحماية سلامة أجهزة الكمبيوتر والخوادم والأجهزة المحمولة والأنظمة الإلكترونية والشبكات والبيانات والبرامج من الهجوم

والضرر الغير مصرح به من القراصنة (Arner et al., 2019; Ernst & Frische, 2015; Zaoui et al., 2019).

٢/١/١: الميزة التنافسية المستدامة Advantage (المتغير التابع):

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:

كانت الميزة التنافسية المستدامة في العقدين الماضيين محور النقاشات في إستراتيجية الأعمال، ومع التطور السريع وفي ظل ظهور إستراتيجيات جديدة ومؤسسات حديثة حيث ظهرت المنافسة الشديدة للمؤسسات من أجل الاستمرارية والبقاء في الحصة السوقية، ولهذا وجب على المؤسسة أن تتقدم بفكرة منتج أو خدمة تميزها عن المؤسسات المنافسة، ولهذا تقدم خدمات أو منتجات أو أسعار أفضل من المنافسين على مدار الزمن بحيث يشكل إمتلاك الميزة التنافسية عائقاً صعباً أمام المنظمات وذلك لقدرة المنافسون على تقليد الخدمة أو المنتج بسهولة (Prajogo & McDermott, 2011).

ومن هنا ظهر الكثير من التعاريف حيث لا يوجد تعريف شامل ودقيق للميزة التنافسية، ومن هذه التعاريف (2011) Rahman الذي أوضح أن معظم أشكال الميزة التنافسية إما أن المؤسسات يمكن أن تنتج بعض المنتجات أو تقدم الخدمات التي لها قيمة أكثر من تلك التي المؤسسات المنافسة، أو أنه يمكن أن تنتج خدماتها أو منتجاتها بتكلفة أقل من منافسيها، كما أنها تشير إلى أن المؤسسة يجب أن تكون قادرة على النقاط القيمة المضافة من أجل الاستمرارية والبقاء.

فالميزة التنافسية تعني أشياء مختلفة للمؤسسات، البعض من هذه المؤسسات يرى بأنها الميزة على إقناع الزبائن لاختيار عروضهم على البدائل في حين يرى البعض الآخر أنها الميزة المستمرة على المعالجة. وبعبارة أخرى، تعتبر الكفاءات الأساسية الروح التي تشكل الميزة التنافسية. ومع ذلك، فإن تلك العوامل مترابطة بشكل كبير يجعل تحديدها أمراً صعباً (Zonooz et al., 2011). وعرفت دراسة Solvell (2015)، أن الميزة التنافسية المستدامة "هي المهارة أو التقنية التي تتيح للمنظمة تحقيق منفعة ذات قيمة للعملاء تختلف عما يقدمه المنافسون وتحقق المنظمة من خلالها التفوق التافسي". بينما توضح دراسة (2016) Nderitu مفهوم الميزة التنافسية المستدامة على أنها "قدرة المنظمة على تقديم مزايا وخدمات بصورة تفوق منافسيها بصفة دائمة ومستمرة".

وحدد المنتدى الاقتصادي العالمي (World Economic Forum) مفهوم الميزة التنافسية المستدامة على أنها "مجموعة المؤسسات والسياسات والعوامل التي تجعل الدولة منتجة على المدى الطويل مع ضمان الاستدامة الاجتماعية والبيئية" (Delgosha et al., 2021, 2020).

ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة:

لقد سعت المنشآت الفندقية في العصر الحالي إلى إثبات وجودها من خلال تقديم أفضل ما تستطيع من خدمات بحيث تفوق هذه الخدمات توقعات السياح ومتطلباتهم؛ فتقديم الأفضل هو المفتاح الأساس الذي تدخل من خلاله هذه المنشآت الفندقية إلى

تحقيق التقدم والتميز على منافسيها؛ فالفندق الذي يملك مقومات المنافسة يستطيع الحصول على أكبر حصة من السوق وتحقيق أوفر الأرباح.

حيث أتفقت معظم الدراسات (Shahbaz et al., 2021; Amiri et al., 2014; Ghafeer et al., 2016; Alghamdi, 2017) أن أبعاد الميزة التنافسية المستدامة تتمثل في (الكفاءة - الجودة - تخفيض التكلفة - الابتكار والإبداع - المرونة)، ويمكن تناول أبعاد الميزة التنافسية المستدامة على النحو التالي:

(أ) الكفاءة Efficiency:

هو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من المخرجات بأقل تكلفة وهو أحد أهم مقاييس نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها (Maury, 2018).

(ب) الجودة Quality:

نتيجة للتغيرات السريعة والتغيرات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك بل أصبح اهتمام شريحة واسعة من المجتمع ينصب نحو الجودة والقيمة التي يحصل عليها عند استهلاكه المنتج، هذا ما ألزم المؤسسات الراغبة في الاستمرار والمنافسة على إنتاج منتجات عالية الجودة. فتمثل الجودة في مجموعة خصائص المنتج المحددة في التصميم والوظيفة، ونجد منها الجمالية الهادفة إلى إقناع الزبون وحثه على الشراء وتكراره، وتمتاز المؤسسة التي تتخذ من الجودة أسبقية تنافسية بإسرارها على تقديم مستوى متميز من الجودة أعلى من المستوى الذي يقدمه المنافسون حتى وإن تطلب ذلك تكلفة مرتفعة (إلهام، ٢٠٢٠).

في حين رأى (Alghamdi, 2016) أن الجودة تعني مدي توافق المنتج في المواصفات والأداء مع المعايير المحددة له مقدما، أي الميزة على تقديم منتجات وخدمات تتطابق مع احتياجات ورغبات العملاء، فالمنشآت غير القادرة على تلبية الخصائص المطلوبة للمنتجات والخدمات من قبل عملائها لا تتمكن من البقاء والنجاح والاستمرار في سوق المنافسة، لذلك تبذل المنشآت جهودا كبيرة لتحسين جودة منتجاتها عند مرحلة التصميم فضلا من الانتظار وفحص الجودة بعد الإنتاج.

(ج) تخفيض التكلفة Cost Reducing:

يعتبر عامل التكلفة من العوامل الحاسمة في تحديد الميزة التنافسية بالمنشآت التي تسعى للحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق التفوق من خلال تخفيض تكلفة الإنتاج مقارنة بالمنافسين والوصول الي اسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنشآت والمنتجات في السوق وذلك من خلال الاستخدام الكفاء للطاقة الانتاجية المتاحة، التحسين المستمر لجودة المنتجات، كذلك الإبداع في التصميم واتقان العمليات (Alghamdi, Op.Cit)

وأوضحت دراسة إلهام (٢٠٢٠) بأن خفض التكلفة هي قدرة المؤسسة على التنفيذ بأقل التكاليف مقارنة بالمنافسين ويكون ذلك خلال تحسين الإنتاجية والكفاءة وتجنب إهدار الموارد والرقابة المحكمة على التكاليف، وتمتاز المؤسسة التي تركز على التكلفة لتحقيق الميزة التنافسية بانخفاض رؤوس أموالها وقوة عملها وتكلفة عملياتها مقارنة بالمنافسين في السوق وكنتيجه لانخفاض تكلفة تلك المؤسسة يصبح بالإمكان

تخفيض أسعار المنتجات وزيادة هامش الربح. كما تُعرف بأنها قدرة الشركة على المحافظة على أسعار أقل من منافسيها من خلال زيادة الإنتاجية والكفاءة، والقضاء على التالف، والتحكم في المصاريف (Xu & Quaddus, 2013).

(د) **الإبتكار والإبداع Innovation & Creativity:**

يضيف بعض الكتاب والباحثين بعد الإبداع كأحد أبعاد الميزة التنافسية في ظل التغييرات السريعة في بيئة الأعمال، وهو يعني الميزة على التجديد والتطوير في المنتجات والخدمات الموجودة وادخال التحسينات المطلوبة، فهذا البعد يعد من الأبعاد الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل طبيعة المنافسة الحالية، فالمنشآت في حاجة إلي إيجاد منتجات وسبل جديدة لتأدية وظائفها بحيث تكون قادرة على منافسة المنشآت الأخرى، فيعتبر الإبتكار أو الإبداع هو قدرة المنشأة على إستكشاف فرص جديدة مبتكرة في البيئة الخارجية ومراقبة أعمال المنافسين في تقديم الخدمات لإيجاد حلول جديدة للتحديات التي تواجهها المنشأة لسد حاجة السوق وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Alghamdi, Op.Cit). حيث يمثل الإبتكار / الإبداع ميزة تنافسية للعديد من المنظمات في الكثير من الأحيان سواء كانت المؤسسة قائمة أو جديدة على السوق، ويتمثل في قدرة المؤسسة على توجيه مسار التفكير وخروجها من التفكير التقليدي بالخروج بأفكار جديدة وتبني أنماط وأفكار جديدة تتميز بها وتواكب العصر الحديث والمتطور وعلى الرغم من ذلك، فإن للإبداع تكاليف عالية قد تتحملها المؤسسة لفترة طويلة دون أن تستطيع توصيل منتجها الجديد إلى الأسواق. وتتبع أهمية الإبداع من المزايا العديدة التي تقدمها المؤسسة، فحين تأتي المؤسسات بأفكار جديدة كلياً أو منتج متطور مما يجعل المؤسسة تبرز بالتميز (الدجاني، ٢٠١٧).

(هـ) **المرونة Flexibility:**

يعد عامل المرونة من أهم العوامل لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستجابة السريعة للظروف البيئية المتغيرة، كذلك الاستجابة للتغيرات التي تحدث في تصميم المنتجات بما يلائم احتياجات ومتطلبات العملاء، وتعتبر المرونة هي قدرة المنشأة على تحقيق إستجابة سريعة في تقديم الخدمات والتكيف مع التغيرات والظروف البيئية والتأقلم معها بطريقة سريعة وبما يتلاءم مع حاجات ورغبات العملاء. (Alghamdi, Op.Cit).

وَعرف (Diab (2014) بأنها قدرة المنظمة على توفير مجموعة متنوعة ومستويات مختلفة في السوق المستهدفة من خلال قدرتها على مواكبة التطورات في مجال التكنولوجيا، وتصميم المنتجات والخدمات وفقاً لتوقعات العملاء، ويجب على المنظمات أن تمتاز بالمرونة الدائمة وزيادة الميزة على إجراء التعديلات التي مع متطلبات العمليات الإنتاجية وحجم ونوع المطلوب لاحتياجات المستهلكين وأذواقهم.

٢/١: **العلاقة بين المتغيرات وتنمية فروض الدراسة:**

العلاقة بين المتغير المستقل (متطلبات التحول الرقمي) والمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة):

تعتبر الأعمال الرقمية القائمة على الإنترنت (الأعمال الإلكترونية) واحدة من أهم ابتكارات تكنولوجيا المعلومات على مدار العقد الماضي (Geoffrion &

(Krishnan, 2003)، ونظراً للمعدل السريع للتغير الرقمي، اضطرت المؤسسات المعاصرة إلى زيادة وتيرة تحولها الرقمي من خلال مراجعة العروض والعمليات القديمة (التقليدية) وإصلاحها (Westerman & McAfee, 2012)، فقد ذكر (Reis et al., 2018) أن "المجتمع ككل يواجه تغيراً سريعاً وجذرياً بسبب نضج التكنولوجيا الرقمية وتغلغلها في كل مكان وفي جميع الأسواق". واتخذت الشركات في جميع القطاعات تقريباً خطوات عديدة لاستكشاف التكنولوجيا الرقمية الجديدة والاستفادة من مزاياها (Matt, 2015) وعليه، يساعد التطور التكنولوجي في الوصول إلى المزيد من المعلومات بسهولة وسرعة أكبر، وزيادة قدرة الحوسبة والاتصال، بالإضافة إلى توفير أشكال جديدة من التعاون بين مختلف الشبكات والجهات الفاعلة (Pereira et al., 2020).

حيث أشارت دراسة صادقة (٢٠١٩) التعرف على دور التحول الرقمي في صناعة السياحة في جمهورية مصر العربية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها تواجه السياحة عدداً من التحديات في فاعلية الإدارة لتطبيق استراتيجية التحول الرقمي وزيادة الميزة التنافسية للمنشآت الفندقية العاملة بمصر، أهمية الابتكار التكنولوجي والحلول الرقمية لتعزيز تنافسية قطاع السياحة بوجه عام ليصبح أكثر حداثة، وأن الحلول الرقمية أصبحت ضرورة ملحة لتحقيق التنافسية لهذه الصناعة المتنامية، وإن هناك بعض المشكلات المتعلقة بمحدودية المعرفة بشأن كيفية الاستفادة من المنصات الرقمية وذلك بسبب غياب الفهم أو نقص المعرفة والتقنية والموارد، يوفر التحول الرقمي فرصاً ضخمة للمنشآت الفندقية والشركات السياحية العاملة في السوق المصري فرص الاستثمار في تطوير التقنيات والبنية الأساسية الداعمة لمشروعات التحول، كما أوصت الدراسة بأنه لا بد من تطبيق مشروع المنظومة الإلكترونية في جميع القطاعات المكونة لصناعة السياحة، فلا بد من التحول الرقمي في كافة المخاطبات والإخطارات التي تتم بين الأجهزة المعنية في الدولة والمنشآت الفندقية، لا بد من استخدام مفردات التكنولوجيا الحديثة والمنصات الرقمية عند إعداد الخطط الترويجية لمصر لتواكب المتغيرات المتلاحقة في هذا المجال، لا بد من توفير الكفاءات داخل المنشآت الفندقية القادرة على قيادة برامج التحول الرقمي مع أهمية توفير الميزانيات الكافية لذلك.

في حين كشفت دراسة على (٢٠١٩) إلى معرفة تحديات وفرص التسويق الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية، وكانت أهم نتائج الدراسة أن التسويق الرقمي يعتمد بشكل أساسي على الإنترنت كوسيلة اتصال سريعة وأقل تكلفة في ممارسة كافة الأنشطة التسويقية، فهو يساهم في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء والتعرف على حاجاتهم بصورة تفاعلية وتلبية طلباتهم بصورة فورية، وهذا النوع من التسويق يساهم في تقليل التكاليف الخاصة بطباعة مستلزمات الدعاية والعرض والترويج والأسعار، اختصار منافذ التوزيع وتحسين جودة المبيعات بسبب حدة المنافسة، مما يقلل الأسعار ويتيح فرصة لإنتشار السلع والخدمات والوصول إلى العالمية مما يزيد أيضاً زيادة ولاء العملاء وزيادة المبيعات والأرباح وبالتالي كسب مزايا تنافسية.

فيما سعت أيضاً دراسة الدهشان & السيد (٢٠٢٠) إلى تقديم رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي

للجامعات، وتوصلت الدراسة إلى أن متطلبات تحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية تتمثل في مجموعة من الأبعاد وهي (رؤية رقمية – بنية تحتية ذكية – عناصر بشرية ذكية – بيئة تعليمية تعليمية ذكية – إدارة ذكية).

وأوضحت دراسة البرى (٢٠١٩) التعرف على مدى تطبيق التحول الرقمي فى القطاع السياحي، ومن أهم نتائج الدراسة بالنسبة للفنادق المستقلة فأغلبها غير مؤهل لإستقبال الحجز من خلال الإنترنت أو الدفع إلكترونياً وأهم الأسباب هي: عدم وجود تشريع محدد ينظم العلاقة داخل البنية الإلكترونية ما بين العميل والمنشأة الفندقية، عدم توافر الثقة الكاملة فى النظم التأمينية الموجودة حالياً، كما أوصت الدراسة بضرورة الإستفادة من التحول الرقمي فى تقدم وإثراء القطاع السياحي بمصر وتنمية البنية الفوقية والتحتية لوسائل الاتصال والمعلومات الحديثة لإتاحة فرصة أوسع للإتصال بخدمات الإنترنت فى مصر، إعادة التفكير البناء وصولاً إلى الإستراتيجية الإلكترونية التى تتكامل مع إستراتيجية أعمال المنشآت السياحية، توفير الكوادر البشرية المدربة فى القطاع السياحي للتعامل مع التحول الرقمي العالمى والإرتقاء بالخدمة السياحية بكل عناصرها حيث أن تطبيق التحول الرقمي سيؤدى إلى تنشيط القطاع نظراً للإستجابة السريعة وتوفير الوقت وإتاحة وتحديث المعلومات وإتاحة التحصيل والدفع الإلكتروني، التوسع فى استخدام البرامج الإلكترونية كأحد أهم التطبيقات للتحول الرقمي فى المجال السياحي.

فى هذا الإطار، يشير التحول الرقمي إلى دمج التكنولوجيا الرقمية فى جميع قطاعات الأعمال التجارية، مما يؤدي إلى تغيير جذري فى طريقة أداء الشركة وتحقيق قيمة العملاء (Gebayew et al., 2018) وعلى هذا الأساس، يمكن أن يساعد تحديد العوامل الرئيسية التى تؤثر على التحول الرقمي المؤسسي بشكل كبير القادة على تبسيط استثماراتهم، وتطوير خارطة طريق رقمية شاملة واستكشاف فرص رقمية جديدة (Abolhassan, 2017). حيث أظهرت دراسة (Manenji & Marufu, 2016) أنه يوجد أدوات أساسية فى تنفيذ التحول الرقمي واستدامته وهى السياسات والخطط والاستراتيجيات اللازمة لعملية التحول، فكلما تمت صياغتها بوضوح ودقة عادت بنتائج إيجابية فى تحول الدولة رقمياً وتسعى استراتيجيات التحول الرقمي إلى تحديد أولويات التحول وتنسيقها، وتوفير مؤشرات حول جاهزية الدولة لهذا التحول (Matt et al., 2015).

وهو ما يؤدي بنا إلى الفروض التالية:

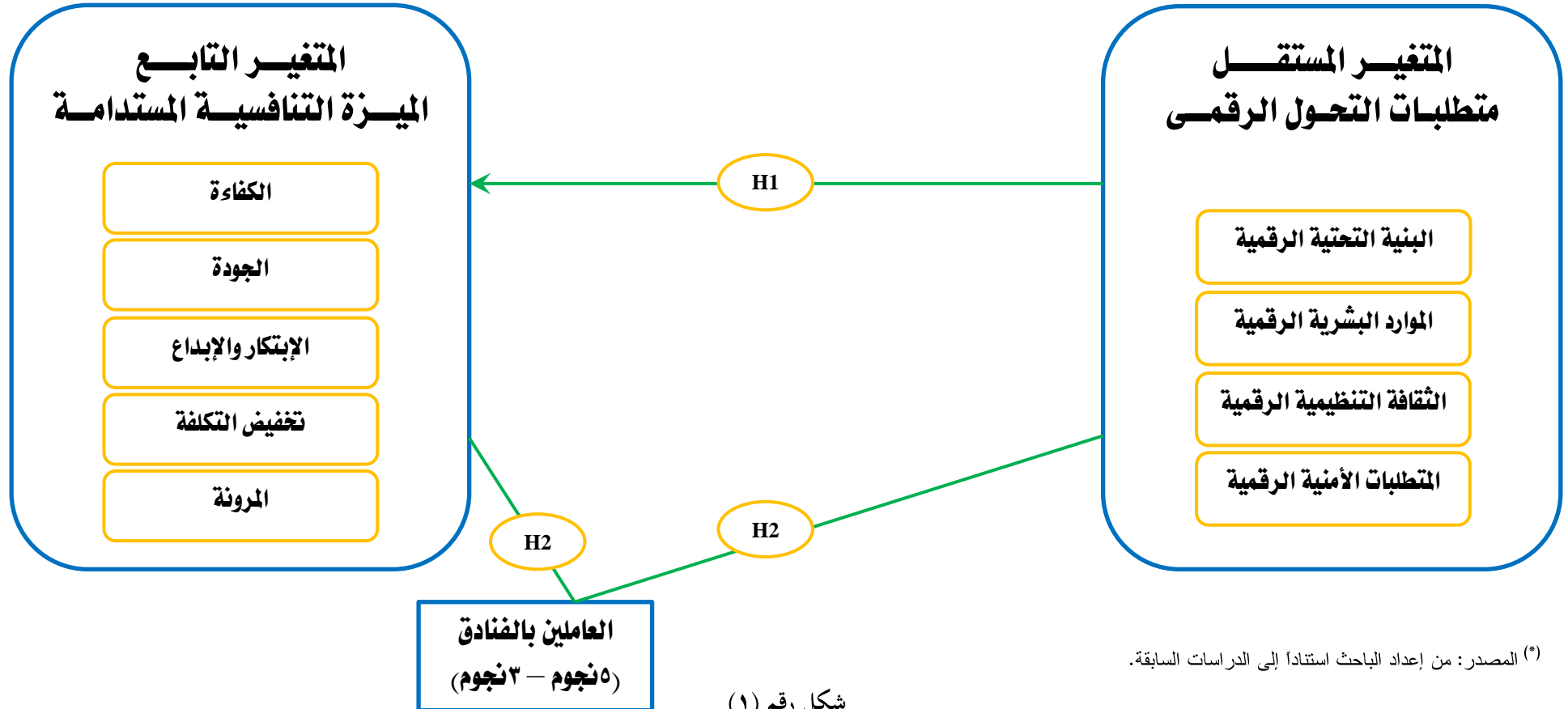
الفرض الأول:

يوجد تأثير معنوى إيجابى مباشر لمتطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة فى المنشآت الفندقية.

الفرض الثانى:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين فى الفنادق (٥ نجوم - ٣ نجوم) فيما يتعلق بتأثير متطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة.

٣/١: النموذج المقترح للبحث:



(*) المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الدراسات السابقة.

شكل رقم (١)
النموذج المقترح للبحث (*)

٤/١: التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

١/٤/١: التعليق على الدراسات السابقة:

إن الهدف الرئيسي من استخدام الدراسات السابقة لتمكن الباحث من الوقوف على مشكلة البحث والإلمام بجميع جوانب المشكلة البحثية وتكوين الفروض، والأساليب المناسبة لجمعها وتحديد مجتمع البحث، وتحديد المتغيرات الأساسية لنموذج البحث بأبعادها المختلفة فإن النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة ذات أهمية علمية، إلا أن هناك بعض الجوانب التي يرى الباحث أن هذه الدراسات لم تتناولها بالقدر المطلوب، ومن أمثلة هذه الجوانب:

- استفاد الباحث بشكل كبير من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت التحول الرقمي، الميزة التنافسية المستدامة، والدراسات التي تربط بين المتغيرات وذلك في تكوين الخلفية النظرية للدراسة وتفسير نتائج الدراسة الإستطلاعية، إختيار أداة الدراسة المناسبة، والأساليب الإحصائية المناسبة، تفسير نتائج الدراسة.
- أكدت الدراسات السابقة أنه لا يوجد قطاع محصن من التغيير الذي أحدثته التكنولوجيا الرقمية، وأن هذا التغيير في كثير من الحالات يمكن أن يكون مدمراً، أو يقود إلى اختفاء القطاع بشكل نهائي في حال لم يستطع القطاع التكيف مع معطياته، فإن التحول الرقمي الحقيقي لا يتحقق إلا عندما تفهم المنظمة بأكملها أهمية الثقافة الرقمية وتحضنها وتجعلها خاصة بها عبر جميع المستويات.
- أوضحت الدراسات السابقة أن قطاع السياحة يواجه عدداً من التحديات في فاعلية الإدارة لتطبيق استراتيجية التحول الرقمي وزيادة الميزة التنافسية للمنشآت الفندقية العاملة بمصر، أهمية الابتكار التكنولوجي والحلول الرقمية لتعزيز تنافسية قطاع السياحة بوجه عام ليصبح أكثر حداثة، وأن الحلول الرقمية أصبحت ضرورة ملحة لتحقيق التنافسية لهذه الصناعة المتنامية، وإن هناك بعض المشكلات المتعلقة بمحدودية المعرفة بشأن كيفية الاستفادة من المنصات الرقمية وذلك بسبب غياب الفهم أو نقص المعرفة والتقنية والموارد، يوفر التحول الرقمي فرصاً ضخمة للمنشآت الفندقية والشركات السياحية العاملة في السوق المصري فرص الاستثمار في تطوير التقنيات والبنية الأساسية الداعمة لمشروعات التحول.
- بينت الدراسات السابقة أن الفنادق المستقلة أغلبها غير مؤهل لإستقبال الحجز من خلال الإنترنت أو الدفع إلكترونياً ومن أهم أسباب ذلك: عدم وجود تشريع محدد ينظم العلاقة داخل البنية الإلكترونية ما بين العميل والمنشأة الفندقية، وعدم توافر الثقة الكاملة في النظم التأمينية الموجودة حالياً.
- أظهرت الدراسات السابقة أيضاً أن الابتكار التكنولوجي والحلول الرقمية لتعزيز تنافسية قطاع السياحة بوجه عام وقطاع الفنادق بوجه خاص ليصبح أكثر حداثة، أصبحت ضرورة ملحة لتحقيق التنافسية لهذه الصناعة المتنامية.
- إن هناك بعض المشكلات المتعلقة بمحدودية المعرفة بشأن كيفية الاستفادة من المنصات الرقمية وذلك بسبب غياب الفهم أو نقص المعرفة والتقنية والموارد، وأيضاً يوفر التحول الرقمي فرصاً ضخمة للمنشآت الفندقية والشركات السياحية العاملة في السوق المصري فرص الاستثمار في تطوير التقنيات والبنية الأساسية الداعمة لمشروعات التحول، وأنه لا بد من تطبيق مشروع المنظومة الإلكترونية في جميع القطاعات المكونة لصناعة السياحة، فلا بد من التحول الرقمي في كافة المخاطبات والإخطارات التي تتم بين الأجهزة المعنية في الدولة والمنشآت الفندقية.
- أيضاً أظهرت الدراسات السابقة بأن المديرين يحتاجون إلى إنشاء مكان أفضل لظهور قادة جدد، ويحتاج القادة إلى تطوير مهاراتهم الرقمية باستمرار، يحتاج القادة إلى مواءمة جميع الموظفين حول رؤية مشتركة حول التحول الرقمي، وأيضاً أظهرت نتائج

- الدراسات السابقة بأن الشركات التي تمر بعملية تحول رقمي تحتاج إلى جميع الأدوات اللازمة لإعداد هذا التغيير المهم للتأكد من نجاح هذا التحول، وأيضاً من الضروري أن يفهم القادة التحول الرقمي وأن يظهروا استعداداً لمراعاة هذه التغييرات، وهناك مجموعة متنوعة من الخصائص القيادية فيجب على القائد أن يحقق هذا التحول فيحتاج إلى الجمع بين ممارسات القيادة التقليدية وممارسات القيادة الرقمية لإنشاء أسلوب هجين للقيادة ومن خلال القيام بذلك، سيتمكن من الاستفادة من فرص التحول الرقمي.
- لا بد من استخدام مفردات التكنولوجيا الحديثة والمنصات الرقمية عند إعداد الخطط الترويجية لمصر لتواكب المتغيرات المتلاحقة في هذا المجال.
 - لا بد من توفير الكفاءات داخل المنشآت الفندقية القادرة على قيادة برامج التحول الرقمي مع أهمية توفير الميزانيات الكافية لذلك.
 - أن البنية الأساسية لأكثر المؤسسات الرقمية تقدماً ستصبح ذات قيمة ضعيفة إذا لم يملك المواطنون المهارات اللازمة للحصول عليها واستخدامها. وأن المهارات التقنية تؤثر في توجه الأفراد نحو استخدام الخدمات الإلكترونية. كما تلعب العوامل البشرية دوراً رئيسياً في العديد من الإخفاقات الأمنية، وقد يكون ذلك نتيجة لقلة المعرفة والخبرة التقنية لديها. ولا بد لجمع متخذي القرار والمسؤولين المشاركة والتعاون في هذا الجانب لما لهم من إمكانية للتأثير وزيادة التقبل للخدمات في صورتها الرقمية.
 - إن ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة هو أن الدراسات السابقة ركزت على المنظمات والشركات إلا أن هناك عدد قليل من الدراسات تناولت المنشآت الفندقية وما هو واقع استخدام وتطبيق التحول الرقمي في هذه المنشآت الفندقية بمحافظة القاهرة.
 - في حدود علم الباحث لا توجد دراسة باللغة العربية تناولت تأثير متطلبات التحول الرقمي (كمتغير مستقل) على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة (كمتغير تابع) بالتطبيق على المنشآت الفندقية.
 - تركز الدراسة الحالية على معرفة واقع التحول الرقمي ومدى تفعيله في المنشآت الفندقية ووجهة نظر العاملين لإستخدام التحول الرقمي وأثر ذلك على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة للمنشآت الفندقية.
- ورغم الجهود البحثية المبذولة في الدراسات السابقة في مجال هذا البحث إلا أن دراسة تأثير متطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة للمنشآت الفندقية لم تحظى بالاهتمام المطلوب من جانب الباحثين لذا تسعى هذه الدراسة من خلال التقصي والتحليل إلى دراسة هذا الدور الهام بالتطبيق على المنشآت الفندقية.
- ستركز الدراسة الحالية على معرفة تأثير (متطلبات التحول الرقمي) المتغير المستقل بأبعاد مختلفة وهي (البنية التحتية الرقمية، الموارد البشرية الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية، المتطلبات الأمنية الرقمية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) التي تتمثل بأبعاد (الكفاءة - الجودة - تخفيض التكلفة - الابتكار والإبداع - المرونة) من وجهة نظر المديرين والعاملين بالمنشآت الفندقية موضع البحث حيث تهدف بيئة العمل الفندقية لراحة العملاء.

٢/٤/١: الفجوة البحثية: يمكن توضيح الفجوة البحثية من خلال الشكل التالي:

تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والبحث الحالي والجوانب الإضافية للبحث

البحث الحالي	الفجوة البحثية	نتائج الدراسات السابقة
<ul style="list-style-type: none">• سوف يقوم البحث الحالي بدراسة مجموعة من الجوانب والأبعاد الخاصة بمتطلبات التحول الرقمي وأثرها على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة للمنشآت الفندقية بمحافظة القاهرة.• الصعوبات التي تواجه المنشآت الفندقية في تطبيق التحول الرقمي.• التطرق إلى آليات التحول الرقمي، وضرورة التحول الرقمي في تحسين كفاءة المنشآت الفندقية مما يزيد قدرتها التنافسية في الأسواق.• سيتناول البحث الحالي تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية المستدامة للمنشآت الفندقية من حيث دخول المنشآت الفندقية في مجال الحجز الإلكتروني، النظم التكنولوجية الحديثة في المنشآت الفندقية، تطور الخدمات الإلكترونية في المنشآت الفندقية، موقف المنشآت الفندقية المصرية من تطبيق التحول الرقمي.• تجارب بعض الدول في التحول الرقمي وأهم الجهود التي بذلتها الدولة المصرية للتوجه نحو التحول الرقمي.	<ul style="list-style-type: none">• قلة الدراسات التي تجمع بين أبعاد متطلبات التحول الرقمي وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة في مجال صناعة الفنادق بالشكل التي ستطرق إليه الدراسة.• لم تركز الدراسات السابقة على استخدام التحول الرقمي في المنشآت الفندقية لتعظيم الميزة التنافسية المستدامة وبالتالي تعظيم الربحية وارتفاع معدلات نسب الإشغال.• اختلاف الطرق والأساليب والأدوات البحثية الذي سيستخدمها الباحث مع الأساليب والطرق المستخدمة في الدراسات السابقة، خاصة فيما يتعلق بحجم العينة ونوعيتها.• قلة الدراسات باللغة العربية في حدود علم الباحث ذات الصلة بموضوع الدراسة.• إدراك الباحث لأهمية وجود متطلبات التحول الرقمي وتأثيرها على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة للمنشآت الفندقية وخاصة قسم التسويق والحجز الإلكتروني بالفنادق موضع البحث.	<ul style="list-style-type: none">• أن خدمات التحول الرقمي تلعب دوراً هاماً في تلبية احتياجات المستفيدين منها وتساعد على إتاحة المعلومات للمستفيدين بأسرع وقت ممكن وبأقل جهد.• تساعد التقنيات والمنصات الرقمية الفنادق على تجاوز التحديات التقليدية ومن ثم تعزيز قدرتها على المنافسة في مجال صناعة الفنادق.• لا تزال بعض المنظمات تواجه صعوبات في استغلال فوائد التحول الرقمي وتطبيقه.• إن بعض إدارات الفنادق ليست لديهم صورة واضحة حول التحول الرقمي بأبعاد مختلفة.• بينت الدراسات السابقة أن هناك قصور واضح لدى بعض إدارات الفنادق في طرق الإعلان والترويج الأنسب للفنادق والمشاكل المتعلقة بذلك.• ضرورة اهتمام إدارات الفنادق باستخدام التحول الرقمي في تطوير ذكاء الإدارات المختلفة بالفندق بتطوير البرامج المستخدمة أو شراء برامج حديثة.

شكل رقم (٢)
الفجوة البحثية (*)

٥/١ : الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإعداد الدراسة الاستطلاعية^(١)، ليتمكن من الوقوف على مشكلة البحث والإمام بجميع جوانب المشكلة البحثية ومدى تطبيق وتفعيل التحول الرقمي في المنشآت الفندقية وأثره على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة لهذه المنشآت وأيضاً تكوين الفروض، وتحديد البيانات اللازمة لاختبار هذه الفروض، والأساليب المناسبة لجمعها وتحديد مجتمع البحث، وتحديد المتغيرات الأساسية لنموذج البحث وذلك عن طريق مجموعة من المقابلات الشخصية والتليفونية مع عينة عشوائية من السادة المديرين والعاملين ومسئولى الأقسام المفوضين بالمنشآت الفندقية فى محافظة القاهرة ذات تصنيف خمس وثلاث نجوم للتعرف على واقع التحول الرقمي لدى هذه المنشآت وأثر ذلك على معدلات نسب الإشغال السنوية للمنشآت الفندقية موضع البحث وبالتالي تعظيم الميزة التنافسية المستدامة لها والتواجد فى الأسواق العالمية، وقد استغرق الباحث مدة قدرها شهر ونصف لإتمام الدراسة الاستطلاعية، وتم اختيار عينة تمثل جزء من المجتمع الأصلي ارتكزت على ثلاث منشآت فندقية ذات تصنيف خمس نجوم وثلاث منشآت فندقية ذات تصنيف ثلاث نجوم فى محافظة القاهرة، كما هو موضح فى الجدول التالى:

جدول رقم (١)

عينة البحث الاستطلاعية للمنشآت الفندقية ذات تصنيف خمس نجوم (*)

فندق		فندق		فندق		أسم الفندق	البيان
إنتركونتيننتال سيتى ستارز		كونكورد السلام		هيلتون هليوبوليس			
خمس نجوم		خمس نجوم		خمس نجوم			• درجة التصنيف:
شارع عمر بن الخطاب		شارع عبد الحميد بدوى		شارع العروبة			• العنوان:
سلاسل عالمية		سلاسل عالمية		سلاسل عالمية			• نظام الإدارة:
Intercontinental Hotels	Golden Pyramids Plaza	Concorde Hotels International	El-Shams for Tourism & Hotels	Hilton Hotels & Resorts	Gulf Egypt for Hotels & Tourism		• المالك والإدارة:
www.intercontinental.com		www.cairo.concorde-hotels.com		www.hilton.com			• الموقع الإلكتروني:
٧٧٤ غرفة		٣٢٠ غرفة		٥٨٨ غرفة			• عدد الغرف:
٢٦%		٢٢%		٣٠%			• نسبة الإشغال ^(٢) :
٢٨٢		١٠٨		٢٩٣			• أعداد العملاء:
٢٨		٢٥		٣٠			• أعداد المديرين:
٩٦٧		٣٩٩		٧٣٤			• أعداد العاملين:

(*) المصدر : كتيب غرفة المنشآت الفندقية، المقابلات الشخصية مع مدراء المنشآت الفندقية.

(١) قام الباحث بإعداد الدراسة الاستطلاعية فى الفترة من ١٠ أكتوبر عام ٢٠٢٠م إلى ٢٥ نوفمبر عام ٢٠٢٠م، من خلال سؤال مدراء المنشآت الفندقية موضع البحث عن واقع استخدام التحول الرقمي ومدى تطبيقه فى المنشآت الفندقية لديهم.
(٢) تمثل نسبة الإشغال فى فترة إعداد الدراسة الاستطلاعية من خلال المقابلات الشخصية مع مدراء المنشآت الفندقية.

جدول رقم (٢)
عينة البحث الاستطلاعية للمنشآت الفندقية ذات تصنيف ثلاث نجوم (*)

البيان	اسم الفندق	فندق فونتانا	فندق انديانا	فندق الفراغنة
• درجة التصنيف:	ثلاث نجوم	ثلاث نجوم	ثلاث نجوم	ثلاث نجوم
• العنوان:	شارع رمسيس	شارع السرايا	شارع لطفى حسونة	
• نظام الإدارة:	مستقل	مستقل	مستقل	
• المالك والإدارة:	Rafik Boulos	El mohammady Hwaidak & Wedad Hussein	Fayka Fawzy Salama & Partners	
• الموقع الإلكتروني:	—	www.hotelindiana.net	—	
• عدد الغرف:	٨٦ غرفة	١٢٦ غرفة	٩٦ غرفة	
• نسبة الإشغال:	١٤%	١٧%	١٥%	
• أعداد العملاء:	١١	٢٤	١٣	
• أعداد المديرين:	٨	١٢	١٠	
• أعداد العاملين:	٤٣	٦٣	٤٨	

(*) المصدر : كتيب غرفة المنشآت الفندقية، المقابلات الشخصية مع مدراء المنشآت الفندقية.

قام الباحث بإجراء العديد من المقابلات الشخصية مع السادة المديرين المفوضين ومسؤولي الأقسام بالمنشآت الفندقية في محافظة القاهرة ذات تصنيف خمس وثلاث نجوم للتعرف على معدلات نسب الإشغال السنوية للمنشآت الفندقية لمعرفة تأثير متطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة للمنشآت الفندقية موضع البحث، وذلك خلال الفترة من ٢٠١٤ - ٢٠٢٠:

جدول رقم (٣)

معدلات نسب الإشغال السنوية للمنشآت الفندقية موضع البحث خلال الفترة ٢٠١٤-٢٠٢٠ (*)

السنة	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠
• المنشآت الفندقية ذات تصنيف خمس نجوم:							
١. فندق هيلتون هليوبوليس	٤٧%	٥٧%	٦٦%	٨١%	٨٢%	٨٤%	٣٠%
٢. فندق كونكورد السلام	٤٥%	٥٣%	٥٩%	٧٢%	٧٤%	٧٧%	٢٢%
٣. فندق إنتركونتيننتال سيتى ستارز	٤١%	٥٥%	٦١%	٧٦%	٧٥%	٧٩%	٢٦%
• المنشآت الفندقية ذات تصنيف ثلاث نجوم:							
١. فندق فونتانا	٢٢%	٢٦%	٣٠%	٤٥%	٤٥%	٤٨%	١٤%
٢. فندق انديانا	٣٠%	٣٣%	٣٧%	٥٣%	٥٥%	٥٧%	١٧%
٣. فندق الفراغنة	٢٦%	٢٩%	٣٣%	٤٨%	٥٠%	٥٢%	١٥%

(*) التقارير السنوية للمنشآت الفندقية والمقابلات الشخصية مع مدراء الفنادق موضع البحث.

يتضح من الجدول السابق أن معدلات نسب الإشغال فى المنشآت الفندقية الخمس نجوم فى عام ٢٠١٤ كانت بنسبة من ٤١% إلى ٤٧% ثم ارتفعت هذه النسبة تدريجياً من عام ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩ فقد ازدادت النسب بشكل ملحوظ يكاد يصل إلى ١٠٠% ثم انخفضت النسبة بشكل قوى وملحوظ فى عام ٢٠٢٠ حتى وصلت هذه النسبة إلى ٢٢% وكانت هذه النسبة فى النصف الأول من السنة وذلك يرجع إلى إنتشار وباء

فيروس كورونا^(١) (COVID-19)^(٢)، ووقف تنظيم المؤتمرات والمعارض نتيجة عدم التجمعات ومن ثم تأثر معدلات الإشغالات الفندقية والسياحية مما أدى إلى تدهور الميزة التنافسية لدى المنشآت الفندقية.

أما بالنسبة للمنشآت الفندقية الثلاث نجوم قد لوحظ ان معدلات نسب الاشغال من عام ٢٠١٤ حتى عام ٢٠١٩ قد ارتفعت ولكن بنسبة طفيفة جداً ويرجع ذلك لاستمرارية هذه المنشآت الفندقية لاستخدام الأساليب التقليدية مثل (الجرائد والمجلات- المطبوعات ... الخ) وانخفضت النسبة إلى ١٤% في عام ٢٠٢٠ بنسبة كبيرة وذلك بسبب الظروف العالمية التي تمر بها البلاد لذلك يتطلب من المنشآت الفندقية استخدام التحول الرقمي لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة والتواجد داخل الأسواق العالمية وبالتالي ارتفاع معدلات نسب الإشغال.

وأيضاً تشير البيانات الإحصائية^(٣) إلى انخفاض إجمالي عدد الفنادق والقرى السياحية والفنادق العائمة بالقطاعات الحكومية والعام / الأعمال العام والخاص من (١٠٥٧) فندقاً وقرية سياحية وفندقاً عائماً عام ٢٠١٥ مقابل (١٠٣١) فندقاً وقرية سياحية وفندقاً عائماً عام ٢٠١٦ بنسبة انخفاض قدرها ٢.٥%، ثم ارتفعت هذه النسبة من (١٣٣٧) فندقاً وقرية سياحية وفندقاً عائماً عام ٢٠١٨ مقابل (١٤٠٩) فندقاً وقرية سياحية وفندقاً عائماً عام ٢٠١٩ بنسبة زيادة قدرها ٥.١١%.

وهناك أيضاً أسباب أدت إلى ارتفاع نسب الإشغال يرجع ذلك بفضل الإجراءات المتخذة من جانب وزارة السياحة والآثار لجذب المزيد من السائحين إلى مصر عن طريق السماح للفنادق الحاصلة على شهادة السلامة الصحية المعتمدة، العمل بنسبة ٥٠% من الطاقة الاستيعابية لها، بدءاً من اليوم، وفقاً لاشتراطات السلامة الصحية الصادرة من وزارة السياحة والآثار والمعتمدة من مجلس الوزراء، وفقاً لمعايير السلامة الصحية العالمية^(٤).

وبالإضافة إلى ما سبق تم سؤال عينة عشوائية من المديرين والعاملين بالمنشآت الفندقية في محافظة القاهرة ذات تصنيف خمس وثلاث نجوم وتكونت عينة المديرين من (٦) مديرين وعينة العاملين من (٢٤) عامل، وكانت الأسئلة تدور حول واقع التحول الرقمي لديهم ومدى تطبيقهم للتحول الرقمي وتأثير ذلك على الميزة التنافسية، واستهدفت الدراسة الإستطلاعية الإجابة على التساؤلات التالية كما يلي:

- (١) ما المقصود بالتحول الرقمي؟
- (٢) ما هي أهم أبعاد ومتطلبات تحقيق التحول الرقمي في المنشآت الفندقية لديكم؟
- (٣) ما هي أهم أبعاد الميزة التنافسية المستدامة؟
- (٤) هل لديكم الكوادر البشرية المدربة على استخدام التحول الرقمي داخل المنشأة الفندقية؟
- (٥) هل يساهم التحول الرقمي في تقديم خدمة فندقية مميزة لدى الفنادق المصرية؟
- (٦) هل يساعد التحول الرقمي في سرعة حصول العملاء على اختيار الخدمات والعروض الافضل في اقل وقت ممكن؟

(١) فيروس كورونا عبارة عن سلالة واسعة من الفيروسات التي قد تسبب المرض للحيوان والإنسان. وأن عدداً من فيروسات كورونا تسبب لدى البشر أمراض تنفسية مثل متلازمة الشرق الأوسط التنفسية (ميرس) والمتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة (سارس). ويسبب فيروس كورونا المُكتشف مؤخراً مرض كوفيد-١٩ / موقع منظمة الصحة العالمية تم الإطلاع على الموقع بتاريخ ٢٠٢٠/١٢/١٠.

(٢) مرض كوفيد-١٩ هو مرض معد يسببه آخر فيروس تم اكتشافه من سلالة فيروسات كورونا. وبدء تفشيه في مدينة ووهان الصينية. وقد تحول كوفيد-١٩ الآن إلى جائحة تؤثر على العديد من بلدان العالم / موقع منظمة الصحة العالمية تم الإطلاع على الموقع بتاريخ ٢٠٢٠/١٢/١٠.

(٣) النشرة السنوية لإحصاءات مقومات النشاط الفندقي والقرى السياحية بالقطاعات الحكومية والعام / الأعمال العام والخاص الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، إصدار أبريل ٢٠٢٢.

(٤) التقرير السنوي- وزاره السياحه والآثار- إصدار يونيو ٢٠٢٠.

- ٧) هل يتيح التحول الرقمي جميع المعلومات الخاصة بالخدمات والعروض مما يلبي حاجات ورغبات العملاء للمنشآت الفندقية؟
- ٨) هل يسهم التحول الرقمي بعلاقة تفاعلية بين العميل والمنشأة الفندقية وتقييم آراء العملاء عن جودة الخدمات الفندقية المقدمة؟
- ٩) هل تتيح متطلبات التحول الرقمي للعملاء إمكانية الحجز والدفع إلكترونياً؟
- ١٠) هل تسهم متطلبات التحول الرقمي في تعظيم الميزة التنافسية المستدامة للمنشآت الفندقية؟

وأظهرت النتائج الأولية التي تمت على العينة العشوائية محل البحث الآتي:

اتضح من خلال تحليل النتائج الأولية التي تم الحصول عليها من الدراسة الإستطلاعية في المنشآت الفندقية موضع الإختيار مظاهر المشكلة، ويمكن توضيح نتائجها فيما يلي:

- أفاد العديد من عينة المديرين بوجود قصور في إدراك العاملين لمتطلبات التحول الرقمي في قطاع الفنادق المصرية، ومن أمثلة هذا القصور الآتي:
 ١. أفاد ٧٠% من المديرين أنه يوجد قصور في فهم العاملين لمتطلبات التحول الرقمي وعدم الوعي العلمي والثقافي عن التحول الرقمي.
 ٢. أفاد ٦٨% من المديرين أن تكاليف التحول من النظام التقليدي إلى النظام الرقمي مرتفعة.
 ٣. أبدى ٨٥% من المديرين بعدم توافر الكوادر البشرية المدربة على التعامل مع التحول الرقمي.
 ٤. أفاد ٨٠% من المديرين ضعف البنية التحتية لوسائل الإتصال وتكنولوجيا المعلومات.
 ٥. رأى ٨٩% من المديرين بالنسبة للعملاء أن لديهم عدم الثقة في وسائل الدفع الإلكترونية.
- نتج عن هذا القصور تدهور الميزة التنافسية لدى هذه المنشآت الفندقية، ويرجع ذلك لعدم إدراك بعض الإدارات القائمة على هذه المنشآت الفندقية للدور الفعال الذي يقوم به التحول الرقمي في تعظيم الميزة التنافسية المستدامة لهذه المنشآت، لذلك فهناك حاجة ماسة لدراسة هذا الدور الفعال.
- قد تبين من إجابات عينة من المديرين بنسبة ٨١% أن عدم حصول العملاء على أفضل الخدمات والعروض الفندقية، يرجع إلى عدم الوعي العلمي والثقافي لدى العاملين في المنشآت الفندقية لهذه المتطلبات الحديثة مثل متطلبات التحول الرقمي وأيضاً ضعف دور بعض المنشآت الفندقية في إنشاء علاقة تفاعلية مع العملاء من خلال تقييم آراءهم لمعرفة مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة مما يلبي حاجات ورغبات العملاء في أسرع وقت ممكن.
- أوضح ٧٥% من إجابات عينة من المديرين أنه يوجد مقاومة طبيعية للتغييرات من قبل العاملين، والتي يمكن أن تتسبب في بطء تنفيذ تغيير أو حتى فشله وهنا يمكن لإدارة التغيير إعداد وتجهيز ودعم الأفراد في نفس الوقت ليقوموا بتبني التغيير وإنجاحه من أجل تعزيز نجاح المنظمة ككل وتمكينها من تحقيق النتائج المرجوة من خلال التحول الرقمي.
- مما يتضح أن هناك مشكلة حقيقية وهي عدم إدراك بعض إدارات المنشآت الفندقية لأهمية التحول الرقمي وأثر ذلك على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة للمنشآت الفندقية.

٦/١: مشكلة البحث:

أصبح التحول إلى الاقتصاد الرقمي ذات أولوية كبرى وذلك لدعم الإصلاح الاقتصادي الذي تقوم به مصر، نظراً لأن قطاع السياحة جزءاً لا يتجزأ من عملية التنمية الاقتصادية والتي يجب توظيفها والاستفادة منها من خلال بيئة عمل رقمية على الصعيدين الوطني والعالمي، وذلك لأن الطول الرقمي أصبحت ضرورة ملحة لتحقيق التنمية في داخل أوصال هذه الصناعة المتنامية، وبالتالي فإنه لا بد من تحديث آليات الترويج والاعتماد على استخدام التكنولوجيا الحديثة والمنصات الرقمية في الترويج لمصر، وذلك حتى يتم مواكبة التغيرات المتلاحقة في هذا المجال (صادق، ٢٠١٩).

وبالتالى يمكن القول أن التكنولوجيا الرقمية الجديدة تدعم قدرات المشروعات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة الصعوبات فى بيئتها بما يساعدها على تحقيق الإستجابة الملائمة لتعظيم فرص البقاء والإستمرارية من خلال إعادة صياغة وهيكلة أنشطتها الرئيسية. ولا تقتصر الفوائد المحققة من عملية التحول الرقمية على مستوى المنظمات فقط ولكنها تشمل أيضاً الصناعة والمجتمع ككل، فهى توفر احتمالات غير مسبوقة لتحسين جودة حياة الأفراد والتحول نحو الاقتصاد الرقمية (مكاوى، ٢٠١٩).

ومن المتوقع أن يؤثر التحول الرقمية تأثيراً كبيراً على مختلف مناحى الحياة وعلى المجتمع ككل، فقد تغيرت عملية خلق القيمة نتيجة لدمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فى عمليات المنظمة، هذا التغيير يؤدي إلى تحقيق الكفاءة وخلق نماذج أعمال جديدة مثل المنصات الرقمية، كما يمكن تحقيق ميزة تنافسية من خلال استخدام البيانات الفورية لرقابة العمليات وتحسين الإنتاجية، إضافة إلى الاتصال والتفاعل مع العملاء والموردين لتوليد منتجات جديدة وخدمات جديدة متطورة. وبالتالي فإن التحول الرقمية يؤثر على الأفراد، والعمليات، والمنتجات والمنظمة ككل (Sayabek & Suieubayeva, 2020).

وأيضاً تعددت وتنوعت إحتياجات ومتطلبات العملاء مع التطور التكنولوجي الهائل وانتشار التطبيقات المختلفة للتحول الرقمية، وأصبح حتمياً على المنشآت الفندقية ضرورة اللحاق بذلك التطور بسبب المنافسة الشرسية بين هذه المنشآت الفندقية، وأن مواجهة تحدى المنافسة يفرض على المنشآت الفندقية التركيز على زيادة قدرتها التنافسية من خلال إعادة تنظيم خدماتها المقدمة، وطرق تسويقها لهذه الخدمات من خلال التقنيات الحديثة.

وفى ضوء الدراسة الإستطلاعية التى قام بها الباحث واستعراض الدراسات السابقة التى تناولت موضوع البحث يمكن تجسيد المشكلة بصورة رئيسية فى الآتى:

- أن المنشآت الفندقية بوجه خاص تواجه عدداً من التحديات فى فاعلية الإدارة لتطبيق استراتيجية التحول الرقمية وزيادة الميزة التنافسية المستدامة للمنشآت الفندقية العاملة بمصر (صادق، ٢٠١٩)، ولكن تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث اختلاف الطرق والأساليب والأدوات البحثية الذى سيستخدمها الباحث مع الأساليب والطرق المستخدمة فى هذه الدراسة، خاصة فيما يتعلق بحجم العينة ونوعيتها، وأيضاً ركزت الدراسة الحالية على التعرف وبشكل متعمق على دراسة تأثير متطلبات التحول الرقمية كمتغير مستقل على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع لبيان ما إذا كان هناك تأثير لمتغيرات البحث على المنشآت الفندقية من فئة الخمس والثلاث نجوم بمدينة القاهرة أم لا.
- أنه لا تزال بعض الصناعات تواجه صعوبات فى استغلال فوائد التحول الرقمية وتطبيق التقنيات الرقمية (Brink et al., 2020).
- وجود عدم وعى من القادة عن التحول الرقمية فيجب على القائد أن يحقق هذا التحول فيحتاج إلى الجمع بين ممارسات القيادة التقليدية وممارسات القيادة الرقمية لإنشاء أسلوب هجين للقيادة ومن خلال القيام بذلك، سيتمكن من الاستفادة من فرص التحول الرقمية (Goretti, 2019).
- أن التحول الرقمية ليس بديلاً عن النظام الحالي؛ بل هو أسلوب ونمط جديد يعتمد على استخدام إدارة المعرفة، فالتحول الرقمية لا بد أن يشمل الجوانب الإدارية والتعليمية كافة، وعملية التحول الرقمية لا بد أن تكون مرحلية بشكل تدريجي وانسيابي منظم ومتزامن مع سرعة الإنجاز (أمين، ٢٠١٨).
- لا بد أن تولي الإدارة العليا اهتماماً خاصاً بالموارد البشرية العاملة فى دائرة تكنولوجيا المعلومات لما تمثله من عنصر حيوي فى إنجاح العمل، ضرورة عمل تحسينات مستمرة على العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات فى الشركة، من أجل زيادة الفرص المتاحة أمام إدارة الشركة لتحقيق نجاح أفضل (الناظر، ٢٠١١).

تتضح مشكلة الدراسة في عدم وعى بعض العاملين بأهمية التحول الرقمي مما أدى تدهور الميزة التنافسية للمنشآت الفندقية مما يتطلب استخدام تقنيات حديثة مثل التحول الرقمي في المنشآت الفندقية موضع الدراسة وبالتالي تعظيم قدرتها التنافسية، فعلى الرغم من الأهمية المتصاعدة للدور الذي تلعبه صناعة الفنادق في مصر، إلا أنه قد تبين من خلال الدراسة الاستطلاعية أن هناك بعض جوانب القصور للعديد من الإدارات بهذه المنشآت الفندقية بعدم وعيهم للتحول الرقمي، وتبين أيضاً من خلال الدراسات السابقة بأن هناك تدنى في تطبيق التحول الرقمي بمتطلباته المختلفة ويرجع ذلك لعدة تحديات من أهمها ضعف إدراك بعض الإدارات القائمة على المنشآت الفندقية بمدى استخدام التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة للمنشآت الفندقية المصرية مما يجعلها غير أهله على مواجهة الميزة التنافسية المستدامة والتواجد في الأسواق العالمية. ومن ثم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

١/٦/١: هل يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر لمتطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة في المنشآت الفندقية؟

٢/٦/١: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الفنادق (٥ نجوم - ٣ نجوم) فيما يتعلق بتأثير متطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة؟

٧/١: أهداف البحث: يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

١/٧/١: التعرف على مدى تأثير متطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة في المنشآت الفندقية.

٢/٧/١: التعرف على آراء العاملين في الفنادق (٥ نجوم - ٣ نجوم) فيما يتعلق بتأثير متطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة.

٨/١: فروض البحث:

اعتمد الباحث في تنمية فروض البحث على البيانات الثانوية متمثلة في الدراسات والبحوث السابقة المنشورة وغير المنشورة، وكذلك الدراسة الاستطلاعية التي تم القيام بها، وفي ضوء ذلك، تمت تنمية فروض البحث في الفروض التالية:
الفرض الأول: يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر لمتطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة في المنشآت الفندقية.

الفرض الثاني: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الفنادق (٥ نجوم - ٣ نجوم) فيما يتعلق بتأثير متطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة.

٩/١: أهمية البحث:

ترجع أهمية البحث إلى العديد من المساهمات العلمية والتطبيقية، وذلك على النحو التالي:
١/٩/١: المساهمات العلمية:

١. يساعد هذا البحث في التعرف على مفهوم التحول الرقمي بمتطلباته المختلفة، وكذلك يساهم في توضيح أهمية استخدام التحول الرقمي في تعظيم الميزة التنافسية المستدامة للمنشآت الفندقية.

٢. المساهمة في تحديد أفضل الطرق والأبعاد الضرورية التي يمكن للمنشآت الفندقية الاعتماد عليها في تعظيم قدراتها التنافسية وأيضاً تعزيز وتحسين أداء العاملين فيها.

٣. الوقوف على واقع نظم الحجز الإلكتروني في الفنادق عينة البحث وبما يمكنها من تعزيز الإيجابيات وتلافي السلبيات والعمل على تطوير هذه الأنظمة لتحسين الأداء فيها.

٤. يساهم هذا البحث في التعرف على أفضل الأساليب والأدوات التقنية الإلكترونية المستخدمة لتعظيم الميزة التنافسية المستدامة لقطاع الفنادق بوجه خاص وبالتالي ارتفاع معدلات نسب الإشغال لديها ومن ثم تأثير ذلك على قطاع السياحة المصري، والاقتصاد القومي بوجه عام.

٢/٩/١: المساهمات التطبيقية:

تعتبر صناعة الفنادق أحد العناصر الرئيسة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، لذا تولى الدولة إهتماماً كبيراً بقطاع الفنادق الذى يساهم فى زيادة فرص العمل والارتقاء بمستوى المعيشة للمواطنين، كما يعد من أهم مصادر الدخل القومى للعملات الأجنبية لجمهورية مصر العربية ويمثل قطاع الفنادق أحد عناصر قطاعات الخدمات العامة التى تساهم فى زيادة الناتج القومى ورفع معدلات النمو الإقتصادى وأيضاً يعتبر النشاط الفندقى أحد المقومات الرئيسة للتنمية السياحية (على & صادق، ٢٠١٥). ويمثل النشاط الفندقى العمود الفقرى لصناعة السياحة بوجه عام باعتباره من الأنشطة السياحية كثيفة العمالة التى تستوعب الكفاءات البشرية المختلفة فى جميع مجالات العمل الفندقى، فأصبح هذا النشاط صناعة فرعية من صناعة السياحة التى تساهم بدور فعال لتعظيم العائد السياحى وإبراز دور قطاع الفنادق فى دعم الاقتصاد الوطنى (عبدالسميع، ٢٠٠٧).

ويستمد البحث الحالى أهميته العملية من خلال ما يلى:

١. يتم تطبيق هذا البحث على المنشآت الفندقية من فئة الخمس والثلاث نجوم بمحافظة القاهرة وهو القطاع الذى يقدم الخدمات الفندقية للعملاء وباعتباره يمثل قطاعاً هاماً وإستراتيجياً بجمهورية مصر العربية.
٢. يواجه قطاع الفنادق العديد من المشكلات التى تؤدى إلى ضعف مستواه بشكل عام، الأمر الذى يتطلب التركيز عليها والبحث عن الطرق والأساليب التى تؤدى تنشيط هذا القطاع من أجل تحسين مستوى الخدمات المقدمة لديها.
٣. يساعد هذا البحث فى سهولة بناء علاقة إيجابية بين المنشآت الفندقية وعمالها عن طريق تطبيق التحول الرقمى والتي يمكن من خلالها التعرف على رغباتهم وإشباعها وبالتالي تعظيم ميزتها التنافسية المستدامة.
٤. يتطلع الباحث فى أن تساهم النتائج والتوصيات الذى يتوصل إليه البحث فى توجيه نظر القائمين على المنشآت الفندقية إلى أهمية استخدام التحول الرقمى لهذا القطاع.

١٠/١: منهجية البحث:

يعتبر منهج البحث وإجراءاته محورياً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب الميدانى من البحث، وعن طريقه يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائى للتوصل إلى النتائج التى يتم تفسيرها، وبالتالي تحقيق الأهداف التى يسعى إليها البحث إلى تحقيقها. وبناءً على طبيعة البحث والأهداف الذى يسعى إليها البحث إلى تحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفى التحليلى، الذى يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد فى الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفى هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح.

وقد مر هذا البحث بمرحلتين أساسيتين الأولى تحليل البيانات الثانوية، والثانية تحليل البيانات الأولية كما يلى:-

١/١٠/١: المرحلة الأولى: جمع البيانات الثانوية

- وهى البيانات التى سبق جمعها وتسجيلها ضمن دراسات وأبحاث سابقة، وقد تم الاعتماد فى تجميع هذه البيانات على المصادر الآتية:
- الدراسات العربية والأجنبية التى تناولت موضوع تأثير متطلبات التحول الرقمى على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة.
 - الكتب والأدبيات التى تناولت موضوع الدراسة.
 - النشرة السنوية لإحصاءات مقومات النشاط الفندقى الصادرة من الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء - إصدار إبريل ٢٠٢٢.

- النشرة السنوية لإحصاءات السياحة الصادرة من الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء - إصدار فبراير ٢٠٢٢.

- كتيب غرفة المنشآت الفندقية الصادر من وزارة السياحة المصرية، ٢٠٢٢.

٢/١٠/١: المرحلة الثانية: جمع البيانات الأولية

لقد تم تجميع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة وذلك عن طريق تصميم استبانة بشكل علمي لغرض جمع البيانات من المستقيين عينة البحث، وتم عرضها وتحكيمها من بعض الأساتذة المختصين لبيان مدى شموليتها ووضوح عباراتها ومدى تمثيل العبارات المستخدمة في القياس للجوانب المختلفة التي يحتوى عليها المتغير محل القياس.

وقد تم توجيهها إلى العاملين بالمستويات الوظيفية المختلفة لمعرفة تأثير متطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة.

وبالإضافة لما سبق فقد قام الباحث بتدعيم دراسته الميدانية ببعض المقابلات الشخصية

على النحو التالي :

- مقابلات شخصية مع بعض أعضاء الإدارة العليا في المنشآت الفندقية ذات تصنيف خمس وثلاث نجوم في القاهرة بجمهورية مصر العربية لمعرفة مدى تأثير متطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة وتمت المقابلات بداخل الفندق في المكاتب الخاصة بكل مدير.

- مقابلات شخصية مع بعض مديري الإدارات والأقسام المسؤولين عن إدارة قسم الإستقبال والتسويق ونظم وتقنية المعلومات في المنشآت الفندقية موضع البحث وذلك بغرض التعرف على دور كل إدارة من هذه الإدارات على مدى تأثير متطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة وأيضاً الحصول على بعض الإحصاءات اللازمة لتدعيم الدراسة الميدانية وتمت المقابلات بداخل الفندق في المكاتب الخاصة بكل مدير.

- مقابلات شخصية مع بعض العاملين داخل المنشآت الفندقية للتعرف على مدى إدراكهم واستخدامهم للتحول الرقمي وطريقة الحجز بالفندق وتمت المقابلة داخل كل قسم من أقسام الفندق.

٣/١٠/١: مجتمع البحث

يمكن تعريف مجتمع البحث بأنه جميع المفردات التي تتوفر فيه الخصائص المطلوب دراستها، وبالتالي فإن مجتمع البحث يتمثل في العاملين البالغ عددهم (١٩٩١٦ مفردة) في المنشآت الفندقية بمحافظة القاهرة بجمهورية مصر العربية وعلى وجه التحديد المنشآت الفندقية ذات تصنيف خمس نجوم والبالغ عددها (٢٣ فندق) والمنشآت الفندقية ذات تصنيف ثلاث نجوم والبالغ عددها (٢٣ فندق) الذين يكونون موضوع مشكلة البحث خلال فترة التطبيق، ويوضح الجدول التالي تلك البيانات:

جدول رقم (٤)

عدد الفنادق وعدد النزلاء وليالي الإقامة وعدد العاملين والإيرادات (*)

ذات تصنيف خمس نجوم وثلاث نجوم في محافظة القاهرة بجمهورية مصر العربية

الدرجة السياحية	عدد الفنادق	عدد النزلاء	ليالي الإقامة (بالآلاف)	عدد العاملين	الإيرادات (بالآلاف جنية)
خمس نجوم	٢٣	١٣١٥١٩٠	٣٦٦٢	١٨٢٧٤	٧٢٧٨٦١٧
ثلاث نجوم	٢٣	٢٢١١٤٣	٥٦٥	١٦٤٢	٢٦٣٣٨٤
الإجمالي	٤٦	١٥٣٦٣٣٣	٤٢٢٧	١٩٩١٦	٧٥٤٢٠٠١

(*) المصدر: النشرة السنوية لإحصاءات مقومات النشاط الفندقي والقرى السياحية بالقطاعات الحكومية والعام / الأعمال العام والخاص، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، إصدار أبريل ٢٠٢٢.

٤/١٠/١ : عينة البحث

سيقوم الباحث بتصميم وتوزيع استمارة استقصاء على عينة البحث من العاملين في ثلاث منشآت فندقية ذات تصنيف خمس نجوم (فندق هيلتون هليوبوليس - فندق كونكورد السلام - فندق إنتركونتيننتال سيتي ستارز) وأيضاً ثلاث منشآت فندقية ذات تصنيف ثلاث نجوم (فندق فونتانا - فندق انديانا - فندق الفراغة) في محافظة القاهرة بجمهورية مصر العربية، حيث بلغ مجتمع البحث (١٩٩١٦ مفردة)^(١)، ونظراً لكبر حجم مجتمع البحث للعاملين وصعوبة الوصول إلى كل مفرداته، تم تحديد حجم العينة الخاص بهم طبقاً لمعادلة (عيد، ٢٠٢٠)^(٢)، وجداول حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥% وحدود خطأ ٥% وهي حدود خطأ مقبولة في الدراسات، وبإفترض أن نسبة توافر الخصائص المطلوب دراستها في مجتمع البحث هي ٥٠% حتى تكون عينة البحث أكبر ما يمكن، فإن حجم العينة الممثلة لمثل هذا المجتمع تتكون من (٣٧٧ مفردة)، ولكن لاحظ الباحث عند توزيع قائمة الاستقصاء على عينة الدراسة كنسبة ممثلة من حجم المجتمع الأصلي فتمثلت العينة من العاملين في الفنادق ذات تصنيف خمس نجوم (٩٢%) بعدد استمارات (٣٤٧ استمارة) وتمثلت العينة من العاملين في الفنادق ذات تصنيف ثلاث نجوم (٨%) بعدد استمارات (٣٠ استمارة) وهذا لا ينطبق مع الدراسات الوصفية فبالإضافة إلى تم توزيع استمارة الاستقصاء على عينيتين كل عينة تمثل مجتمع الدراسة الأصلي على حدى فإن حجم العينة الممثلة لمجتمع الدراسة من العاملين في المنشآت الفندقية ذات تصنيف خمس نجوم تتكون من (٣٧٧ مفردة) بحجم مجتمع (١٨٢٧٤)، وحجم العينة الممثلة لمجتمع الدراسة من العاملين في المنشآت الفندقية ذات تصنيف ثلاث نجوم تتكون من (٣١٢ مفردة) بحجم مجتمع (١٦٤٢)، وقد اعتمد الباحث في اختيار هذه العينة على أسلوب عينة كرة الثلج في المنشآت الفندقية ذات تصنيف خمس وثلاث نجوم خلال فترة التطبيق، فتم حساب حجم عينة العاملين في المنشآت الفندقية ذات تصنيف خمس وثلاث نجوم كلاً منهم على حدى عن طريق المعادلة التالية:

حيث تم حساب حجم عينة العاملين من المعادلة التالية:

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{(e)^2}{(Z)^2} + \frac{P(1-P)}{N}}$$

حيث:

- N حجم المجتمع
- n حجم العينة المراد تحديدها
- Z القيمة المعيارية وهي تساوي ١.٩٦ عند مستوى معنوية ٠.٠٥
- p نسبة توافر الظاهر الرئيسية محل البحث = ٠.٥٠
- e خطأ المعاينة = ٠.٠٥

(١) النشرة السنوية لإحصاءات مقومات النشاط الفندقي والقرى السياحية بقطاعات الأعمال العام والخاص والحكومي، مرجع سبق ذكره.

(٢) عيد، أيمن عادل، (٢٠٢٠)، "البحث العلمي - مدخل تطبيقي"، الطبعة الثانية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، ص ٣٢١.

بالتعويض في المعادلة السابقة بحجم مجتمع (١٨٢٧٤ مفردة) في المنشآت الفندقية ذات تصنيف خمس نجوم:

$$n = \frac{0.50 (1-0.50)}{\frac{(0.05)^2}{(1.96)^2} + \frac{0.50 (1-0.50)}{18274}}$$

حيث أن حجم العينة من العاملين = ٣٧٧ مفردة

بالتعويض في المعادلة السابقة بحجم مجتمع (١٦٤٢ مفردة) في المنشآت الفندقية ذات تصنيف ثلاث نجوم:

$$n = \frac{0.50 (1-0.50)}{\frac{(0.05)^2}{(1.96)^2} + \frac{0.50 (1-0.50)}{1642}}$$

حيث أن حجم العينة من العاملين = ٣١٢ مفردة

١١/١ : مقاييس الدراسة Study Measure

١/١١/١ : أساليب وأدوات جمع البيانات الأولية وأدوات قياس متغيرات الدراسة:-

وقد تمثلت البيانات الأولية التي تم جمعها عن متغيرات الدراسة من الواقع الميداني ولقد اعتمد الباحث على جمع البيانات الأولية للدراسة على قوائم الاستقصاء وذلك لقياس المتغيرات المختلفة للدراسة وقد احتوت قوائم استقصاء على الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس المتغيرات المختلفة للدراسة.

تم قياس متغيرات الدراسة اعتماداً على تطوير مجموعة من المقاييس التي أعدها الباحثون السابقون باعتبارها أكثر المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة وثبت صدقها وثباتها بدرجة عالية. فقد تم قياس متغير متطلبات التحول الرقمي اعتماداً على المقياس الذي طوره كلاً من Brink et al., 2020; Udovita, 2020; Eray, 2019; Zaoui et al., 2019; Matt et al., 2015) ويشتمل على ستة عشر عبارة تعكس أبعاده الأربعة تتمثل في البنية التحتية الرقمية، الموارد البشرية الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية، المتطلبات الأمنية الرقمية. كما تم قياس متغير الميزة التنافسية المستدامة اعتماداً على المقياس الذي طوره كلاً من (Shahbaz et al., 2014; Ghafeer et al., 2014; Alghamdi, 2016; Amiri et al., 2017; al., 2021)، ويشتمل على ثلاثة وعشرون عبارة تعكس خمسة أبعاد تتمثل في الكفاءة، الجودة، تخفيض التكلفة، والإبداع والابتكار، المرونة.

١/١١/٢ : مرحلة إدخال ومعالجة البيانات والأدوات الخاصة بالقياس بما يلي:-

- قام الباحث بمراجعة قوائم الاستقصاء للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها لإدخال البيانات والتحليل الإحصائي حيث تم استبعاد الاستمارات التي لا تتوافر بها الشروط اللازمة، ثم قام بتكويد (ترميز) المتغيرات والبيانات ثم تفريغها بالحاسب الآلي وفقاً لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences

- هذا وتشير معظم الدراسات إلى تقييم فئات المتوسط المرجح وفقاً لمعايير الموافقة وعدم الموافقة، في إطار مقياس ليكرت الخماسي الاتجاه **Likert Scale** المستخدم بهذا البحث.
- كما اعتمدت الدراسة على ستة متغيرات حاكمة (Control Variables) وهي (النوع، فئة العمر، تصنيف الفندق، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الإدارة التي تعمل بها).

١٢/١: إختبارات الصدق والثبات:

وفيما يلي عرض وتفسير النتائج (معاملات الصدق والثبات):

(١) معامل الفاكرونباخ " Alpha cronbach:

تقنين المقياس:

يهدف تقنين المقياس إلى التأكد من صلاحية وجود المقياس، وذلك من خلال قياس كلاً من المصدقية Validity والإعتمادية Reliability.

أولاً: فنادق خمسة نجوم

- اعتمدت الدراسة الحالية على أدوات القياس سابقة الذكر بهدف التعرف على مدى وضوحها وفهمها ومدى مصداقيتها في قياس المتغيرات إلا انه بغرض التأكد من صدق الأداة المستخدمة فتم استخدام معامل الثبات الفا كرونباخ لإجمالي حجم العينة لابعاد (تأثير متطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة) الذي بلغ (٨٣٧). الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي (الذي يمثل الجذر التربيعي للثبات)، حيث بلغ (٩١٤).

١. أكدت قيم معاملات " الثبات " لأبعاد المتغير المستقل (متطلبات التحول الرقمي) بالارتفاع وتراوح بين (٧٩٦ ، ٨٥٢) وهي أكبر من (٧) مما يعني القدرة علي الاعتماد علي تلك المقاييس.

٢. أكدت قيم معاملات " الثبات " لأبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) بالارتفاع وتراوح بين (٧٥٩ ، ٨٤٧) وهي أكبر من (٧) مما يعني القدرة علي الاعتماد علي تلك المقاييس.

ثانياً: فنادق ثلاثة نجوم

- اعتمدت الدراسة الحالية على أدوات القياس سابقة الذكر بهدف التعرف على مدى وضوحها وفهمها ومدى مصداقيتها في قياس المتغيرات إلا انه بغرض التأكد من صدق الأداة المستخدمة فتم استخدام معامل الثبات الفا كرونباخ لإجمالي حجم العينة لابعاد (تأثير متطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة) الذي بلغ (٨١٠). الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي (الذي يمثل الجذر التربيعي للثبات)، حيث بلغ (٩٠١).

١. أكدت قيم معاملات " الثبات " لأبعاد المتغير المستقل (متطلبات التحول الرقمي) بالارتفاع وتراوح بين (٧٦٧ ، ٨٦١) وهي أكبر من (٧) مما يعني القدرة علي الاعتماد علي تلك المقاييس.

٢. أكدت قيم معاملات " الثبات " لأبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) بالارتفاع وتراوح بين (٧٤٣ ، ٨٥١) وهي أكبر من (٧) مما يعني القدرة علي الاعتماد علي تلك المقاييس.

كما تشير نتائج الجدول التالي:

جدول رقم (٥)

معامل الثبات والصدق الذاتي لأبعاد تأثير متطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية
المستدامة بالتطبيق على الفنادق في محافظة القاهرة
باستخدام معامل الفا كرومباخ **Alph cronbach**

م	أبعاد الدراسة			
	فنادق ثلاثة نجوم (ن=٢٧٦)		فنادق خمسة نجوم (ن=٣٣٤)	
	معامل الصدق	معامل الثبات	معامل الصدق	معامل الثبات
(١) أبعاد متطلبات التحول الرقمي (المتغير المستقل)				
١	٠.٨٧٨	٠.٧٧١	٠.٨٩٢	٠.٧٩٦
٢	٠.٩٢٧	٠.٨٦١	٠.٨٩٤	٠.٨٠١
٣	٠.٨٧٥	٠.٧٦٧	٠.٩١٥	٠.٨٣٩
٤	٠.٨٩١	٠.٧٩٥	٠.٩٢٣	٠.٨٥٢
إجمالي أبعاد: متطلبات التحول الرقمي				
	٠.٨٧٥	٠.٨١٦	٠.٩٠٣	٠.٨٤٢
(٢) أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (المتغير التابع)				
١	٠.٨٩٥	٠.٨٠٢	٠.٩٠٦	٠.٨٢٢
٢	٠.٨٦١	٠.٧٤٣	٠.٨٧٥	٠.٧٦٧
٣	٠.٩١٢	٠.٨٣٣	٠.٩٢٠	٠.٨٤٧
٤	٠.٨٨٩	٠.٧٩٠	٠.٨٧١	٠.٧٥٩
٥	٠.٩٢٢	٠.٨٥١	٠.٩٠٤	٠.٨١٨
إجمالي أبعاد: الميزة التنافسية المستدامة				
	٠.٩٠٢	٠.٨١٤	٠.٩٠٧	٠.٨٢٣
إجمالي أبعاد تأثير متطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة				
	٠.٩٠١	٠.٨١٠	٠.٩١٤	٠.٨٣٧

(٢) الاتساق الداخلي Internal consistency

- قد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لأبعاد (تأثير متطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة) وذلك باستخدام معامل ارتباط (بيرسون) Pearson correlation لقياس العلاقة بين كل بعد والدرجة الكلية لإجمالي الأبعاد المتعلقة بالدراسة.

أ. المتغير المستقل: متطلبات التحول الرقمي

جدول رقم (٦)

الاتساق الداخلي لمعاملات الارتباط بين كل بعد وإجمالي الدرجة الكلية
لأبعاد " متطلبات التحول الرقمي " باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)"

فنادق ثلاثة نجوم (ن=٢٧٦)	فنادق خمسة نجوم (ن=٣٣٤)	أبعاد الدراسة
**٠.٧٩٨	**٠.٧٠٥	١. البنية التحتية الرقمية
**٠.٦١٤	**٠.٦٣٩	٢. الموارد البشرية الرقمية
**٠.٨٧٥	**٠.٨٢٨	٣. الثقافة التنظيمية الرقمية
*٠.٥١٠	*٠.٥٩٩	٤. المتطلبات الأمنية الرقمية

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١)

* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أولاً: فنادق خمسة نجوم

- يمكن تتبع معاملات الارتباط بين إجمالي الدرجة الكلية لكل بعد وإجمالي الأبعاد التي تنتمي إليها، حيث يعكس العمود الأول الأبعاد الفرعية، والعمود الثاني معاملات ارتباط كل بعد بإجمالي الأبعاد المتعلق بها.
- ان علاقة معاملات الارتباط لكل بعد بالدرجة الكلية لإجمالي الأبعاد المنتمية إليه دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١) فاقل . وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٥٩٩ و ٠.٨٢٨) مما يدل على ان جميع الأبعاد صادقة ومرتبطة مع أداة الدراسة، الأمر الذي يبين صدق أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

ثانياً: فنادق ثلثه نجوم

- يمكن تتبع معاملات الارتباط بين إجمالي الدرجة الكلية لكل بعد وإجمالي الأبعاد التي تنتمي إليها، حيث يعكس العمود الأول الأبعاد الفرعية، والعمود الثاني معاملات ارتباط كل بعد بإجمالي الأبعاد المتعلق بها.
- ان علاقة معاملات الارتباط لكل بعد بالدرجة الكلية لإجمالي الأبعاد المنتمية إليه دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١) فاقل . وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٥١٠ و ٠.٨٧٥) مما يدل على ان جميع الأبعاد صادقة ومرتبطة مع أداة الدراسة، الأمر الذي يبين صدق أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

ب. المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة

جدول رقم (٧)

الاتساق الداخلي لمعاملات الارتباط بين كل بعد وإجمالي الدرجة الكلية لأبعاد " الميزة التنافسية المستدامة " باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)

فنادق ثلثه نجوم (ن=٢٧٦)	فنادق خمسة نجوم (ن=٣٣٤)	أبعاد الدراسة
معامل الارتباط (r)	معامل الارتباط (r)	
**٠.٦٨٠	**٠.٧٤٠	١. الكفاءة
**٠.٧٠٤	**٠.٧٨٦	٢. الجودة
**٠.٨٤١	*٠.٥١٦	٣. تخفيض التكلفة
*٠.٥٧٨	**٠.٨١٤	٤. الابتكار والإبداع
*٠.٥٨٦	**٠.٦٧٨	٥. المرونة

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١)

* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أولاً: فنادق خمسة نجوم

- يمكن تتبع معاملات الارتباط بين إجمالي الدرجة الكلية لكل بعد وإجمالي الأبعاد التي تنتمي إليها، حيث يعكس العمود الأول الأبعاد الفرعية، والعمود الثاني معاملات ارتباط كل بعد بإجمالي الأبعاد المتعلق بها.
- ان علاقة معاملات الارتباط لكل بعد بالدرجة الكلية لإجمالي الأبعاد المنتمية إليه دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١) فاقل . وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٥١٦ و ٠.٨١٤) مما يدل على ان جميع الأبعاد صادقة ومرتبطة مع أداة الدراسة، الأمر الذي يبين صدق أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

ثانياً: فنادق ثلثه نجوم

- يمكن تتبع معاملات الارتباط بين إجمالي الدرجة الكلية لكل بعد وإجمالي الأبعاد التي تنتمي إليها، حيث يعكس العمود الأول الأبعاد الفرعية، والعمود الثاني معاملات ارتباط كل بعد بإجمالي الأبعاد المتعلق بها.
- ان علاقة معاملات الارتباط لكل بعد بالدرجة الكلية لإجمالي الأبعاد المنتمية إليه دالة عند مستوى معنوية (0.01) فأقل . وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.578 و 0.841) مما يدل على ان جميع الأبعاد صادقة ومرتبطة مع أداة الدراسة، الأمر الذي يبين صدق أداة الدراسة وصلاحيته للتطبيق الميداني.

١٣/١ : أساليب تحليل البيانات واختبارات الفروض

وذلك تم من خلال تجميع البيانات المتعلقة بموضوع البحث من العينة المختارة من مجتمع البحث حيث تم تصميم استمارة الاستبيان لجمع البيانات من عينة البحث المستهدفة وتم التحليل الإحصائي بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١. **المقاييس الوصفية:** (التكررات والنسب المئوية – المتوسطات الحسابية – الانحراف المعياري – قوة الاتجاه)، وذلك بغرض توصيف متغيرات الدراسة في تحليل ووصف استجابات المستقضي منهم والكشف عن مدى وجود اختلافات في إدراك المدراء بالمنشآت الفندقية حول واقع استخدام التحول الرقمي وتأثير ذلك على الميزة التنافسية المستدامة باختلاف درجة تصنيف المنشآت الفندقية (٥ نجوم – ٣ نجوم).

٢. **أسلوب معامل الارتباط ألفا (ACC):** وذلك بغرض التحقق من درجة الثقة والاعتمادية في المقاييس المتعددة المحتوى والتي استخدمت في الدراسة الحالية، وتم إختيار هذا الأسلوب دون غيره من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل الاعتمادية Reliability Analysis لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين البنود والمتغيرات التي يتكون منها المقاييس الخاضع للإختبار، وإعتباره من أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس للبنية الأساسية المطلوب قياسها، وسوف يعتمد الباحث على هذا الأسلوب أيضاً بغرض التحقق من كل بعد من أبعاد مقياس متطلبات التحول الرقمي وكذلك على كل بعد من أبعاد مقياس الميزة التنافسية المستدامة الخاضع للإختبار على حده، بالإضافة إلى المقياس الإجمالي، وإستبعاد العبارات التي تحصل على معامل إرتباط للمتغير الكلي أقل من 0.30 وذلك بغرض تحسين درجة الاعتمادية للمقياس المستخدم.

٣. **أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد:** يعتبر أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد من أساليب التحليل التي تتعامل مع المتغيرات المتعددة، ويتم استخدام هذين الأسلوبين معاً وذلك بغرض الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، وحيث يساعد أسلوب تحليل الانحدار المتعدد في التحقق من وجود علاقة بين المتغير التابع وعدد من المتغيرات المستقلة، ويساعد أسلوب تحليل الارتباط المتعدد في تحديد قوة العلاقة بين المتغيرين، تم استخدام هذين الأسلوبين في هذا البحث للتحقق من نوعية ودرجة العلاقة بين متطلبات التحول الرقمي وتأثيرها على الميزة التنافسية المستدامة للمنشآت الفندقية.

٤. **الإختبارات الإحصائية إختبار (ف) F-Test، وإختبار (ت) T-Test:** وذلك بغرض إختبار العلاقة بين (متطلبات التحول الرقمي) كمتغير مستقل، و(الميزة التنافسية المستدامة) كمتغير تابع.

٥. **الإختبارات الإحصائية إختبار (ت) T-Test:** وذلك بغرض إختبار هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الفنادق (٥ نجوم - ٣ نجوم) فيما يتعلق بتأثير متطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة.

١٤/١ : تحليل البيانات ونتائج الدراسة

- تحليل العلاقة بين " تأثير متطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة"، ويقوم الباحث بإجراء هذا التحليل من خلال تقديم إطار مقترح لكيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية للفنادق محل الدراسة، واختبار تساؤلات الدراسة التي تم تحديدها من قبل. وذلك عن طريق استخدام أساليب التحليل المناسبة بواسطة البرنامج الجاهز للتحليل الإحصائي (SPSS) وذلك في ضوء أهداف الدراسة.
- ومن هنا تبدأ المرحلة التالية: ألا وهي تحليل البيانات من أجل الإجابة على التساؤلات والفروض البحثية والتي تختبر في مضمونها تحليل تأثير متطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة.
 - تحليل وصفي ولاختبار ذلك قام الباحث بإجراء التحليل لمتغيرات الدراسة متمثلة في المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لكل عبارة والترتيب وفقاً لاهمية كل عبارة وفقاً لآراء المبحوثين.
 - أساليب تحليلية: معامل الارتباط والانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين متطلبات التحول الرقمي على الميزة التنافسية المستدامة
 - تحليل الانحدار المتعدد Stepwise regression لاختبار أهم أبعاد متطلبات التحول الرقمي تأثيراً على الميزة التنافسية المستدامة.
 - اختبار "ت" Independent T Test وفقاً لعينه الدراسة لإيجاد مدى الفروق بين آراء (العاملين بالفنادق محل الدراسة).
- أولاً: توصيف عينة الدراسة

جدول رقم (٨)
توصيف عينة الدراسة للمتغيرات الديموجرافية وفقاً لنوعية النجوم

البند	العدد	%
٥ نجوم	٣٣٤	٥٤.٨
٣ نجوم	٢٧٦	٤٥.٢
الإجمالي	٦١٠	١٠٠

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير " نوعية النجوم " يشير إلى التقارب بين عينة الدراسة فبلغت عينة (٥ نجوم)، نسبه (٥٤.٨%)، في حين بلغت عينة (٣ نجوم)، نسبه (٤٥.٢%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.
- مما يدلنا على ان الباحث حاول التقريب بين العينيتين للوصول الى النتائج والتوصيات التي تخدم البحث.

جدول رقم (٩)
توصيف عينة الدراسة للمتغيرات الديموجرافية وفقاً لأبعاد " تأثير متطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة"

البنود	فنادق خمسة نجوم (ن=٣٣٤)		فنادق ثلاثة نجوم (ن=٢٧٦)	
	العدد	%	العدد	%
١- النوع				
ذكر	٢٢٧	٦٨	٢٣٣	٨٤.٤
أنثى	١٠٧	٣٢	٤٣	١٥.٦
الإجمالي	٣٣٤	١٠٠	٢٧٦	١٠٠
٢- العمر				
أقل من ٢٥ سنة	٤٢	١٢.٦	٢٢	٨.٠

١١.٦	٣٢	٣٨.٣	١٢٨	من ٢٥ لاقل من ٣٥ سنة
٥٧.٦	١٥٩	٣٧.٧	١٢٦	من ٣٥ لاقل من ٤٥ سنة
٢٢.٨	٦٣	١١.٤	٣٨	أكبر من ٤٥ سنة
١٠٠	٢٧٦	١٠٠	٣٣٤	الإجمالي
٣- عدد سنوات الخبرة				
١١.٦	٣٢	٢٦.٩	٩٠	أقل من ٥ سنوات
٦١.٦	١٧٠	٤٨.٥	١٦٢	من ٥ لاقل من ١٠ سنوات
٢٦.٨	٧٤	٢٤.٦	٨٢	أكثر من ١٠ سنوات
١٠٠	٢٧٦	١٠٠	٣٣٤	الإجمالي
٤- المسمى الوظيفي				
-	-	٠.٣	١	مدير قطاع
٢.٢	٦	٣.٣	١١	مدير إدارة
٩٧.٨	٢٧٠	٩٤.٣	٣١٥	موظف
-	-	٢.١	٧	خلاف ذلك
١٠٠	٢٧٦	١٠٠	٣٣٤	الإجمالي
٥- الإدارة التي تعمل بها				
٢١.٧	٦٠	٥.٧	١٩	إدارة تكنولوجيا المعلومات
٢٦.٨	٧٤	٧.٨	٢٦	إدارة المكاتب الأمامية
-	-	١٩.٥	٦٥	إدارة التسويق والمبيعات
١٥.٩	٤٤	٢٣.٤	٧٨	إدارة الأغذية والمشروبات
١١.٦	٣٢	٣	١٠	إدارة الموارد البشرية
١٢.٠	٣٣	٣.٩	١٣	الإدارة المالية والحسابات
١٢.٠	٣٣	١٥.٩	٥٣	إدارة الإشراف الداخلي
-	-	٢١	٧٠	خلاف ذلك
١٠٠	٢٧٦	١٠٠	٣٣٤	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث من واقع قوائم الاستقصاء المتلقي إجابات عنها

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أولاً: فنادق خمسة نجوم

١- النوع

- أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير " النوع " يشير إلى أن أغلبية عينة الدراسة من فئة (الذكور)، بنسبه (٦٨%)، في حين بلغت عينة (الاناث) بنسبه (٣٢%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

٢- فئة العمر

- أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير " العمر " يشير إلى أن أغلبية عينة الدراسة تشمل فئة العمر (من ٢٥ لاقل من ٣٥ سنة)، بنسبه (٣٨.٣%)، يليها فئة العمر (من ٣٥ لاقل من ٤٥ سنة)، بنسبه (٣٧.٧%)، وأخيراً كل من فئة العمر على الترتيب (أقل من ٢٥ سنة)، (أكبر من ٤٥ سنة)، بنسب (١٢.٦%)، (١١.٤%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

٣- عدد سنوات الخبرة:

- أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير " عدد سنوات الخبرة " يشير إلى أن أغلبية عينة الدراسة تشمل فئة الخبرة (من ٥ لاقل من ١٠ سنوات)، بنسبه (٤٨.٥%)، يليها فئة الخبرة (أقل من ٥ سنوات)، بنسبه (٢٦.٩%)، وأخيراً فئة الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات)، بنسبه (٢٤.٦%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

٤- المسمى الوظيفي

- أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير " المسمى الوظيفي " يشير إلى أن أغلبية عينة الدراسة تشمل فئة (موظف)، بنسبه (٩٤.٣%)، يليها الفئات الوظيفية على الترتيب (مدير إدارة)، (خلاف ذلك)، (مدير قطاع)، بنسبه (٣.٣%)، (٢.١%)، (٠.٣%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

٥- الإدارة التي تعمل بها:

- أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير " الإدارة التي تعمل بها " يشير إلى أن أغلبية عينة الدراسة تشمل إدارة (الأغذية والمشروبات)، بنسبه (٢٣.٤%)، يليها (إدارات اخرى)، بنسبه (٢١%)، ثم إدارة (التسويق والمبيعات)، بنسبه (١٩.٥%)، وفي الترتيب الرابع إدارة (إدارة الإشراف الداخلي)، بنسبه (١٥.٩%)، وأخيراً كل من إدارات (إدارة المكاتب الأمامية)، (إدارة تكنولوجيا المعلومات)، (الإدارة المالية والحسابات)، (إدارة الموارد البشرية)، بنسب (٧.٨%)، (٥.٧%)، (٣.٩%)، (٣%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

ثانياً: فنادق ثلاثه نجوم

١- النوع

- أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير " النوع " يشير إلى أن أغلبية عينة الدراسة من فئة (الذكور)، بنسبه (٨٤.٤%)، في حين بلغت عينة (الاناث) بنسبه (١٥.٦%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

٢- فئة العمر

- أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير " العمر " يشير إلى أن أغلبية عينة الدراسة تشمل فئة العمر (من ٣٥ لاقبل من ٤٥ سنة)، بنسبه (٥٧.٦%)، يليها فئة العمر (أكبر من ٤٥ سنة)، بنسبه (٢٢.٨%)، وأخيراً كل من فئة العمر على الترتيب (من ٣٥ لاقبل من ٤٥ سنة)، (أقل من ٢٥ سنة)، بنسب (١١.٦%)، (٨%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

٣- عدد سنوات الخبرة:

- أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير " عدد سنوات الخبرة " يشير إلى أن أغلبية عينة الدراسة تشمل فئة الخبرة (من ٥ لاقبل من ١٠ سنوات)، بنسبه (٦١.٦%)، يليها فئة الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات)، بنسبه (٢٦.٨%)، وأخيراً فئة الخبرة (أقل من ٥ سنوات)، بنسبه (١١.٦%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

٤- المسمى الوظيفي

- أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير " المسمى الوظيفي " يشير إلى أن أغلبية عينة الدراسة تشمل فئة (موظف)، بنسبه (٩٧.٨%)، يليها الفئة الوظيفية (مدير إدارة)، بنسبه (٢.٢%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

٥- الإدارة التي تعمل بها:

- أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير " الإدارة التي تعمل بها " يشير إلى أن أغلبية عينة الدراسة تشمل إدارة (المكاتب الأمامية)، بنسبه (٢٦.٨%)، يليها (إدارة تكنولوجيا المعلومات)، بنسبه (٢١.٧%)، وفي الترتيب الثالث إدارة (الأغذية والمشروبات)، بنسبه (١٥.٩%)، وأخيراً كل من إدارات (الإدارة المالية والحسابات، إدارة الإشراف الداخلي)، (إدارة الموارد البشرية)، بنسب (١٢%)، (١١.٦%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

ثانياً:- المحاور البحثية

الأبعاد البحثية وتشتمل على كل من المتغيرات المستقلة (متطلبات التحول الرقمي) والمتغيرات التابعة (الميزة التنافسية المستدامة) كما يلي:

أ- المتغيرات المستقلة : أبعاد متطلبات التحول الرقمي وتشتمل على ٤ أبعاد كما يلي:

جدول (١٠) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الاهمية النسبية)
لابعاد " متطلبات التحول الرقمي "

فنادق ثلاثة نجوم (ن=٢٧٦)			فنادق خمسة نجوم (ن=٣٣٤)			البنود
الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	
١- البنية التحتية الرقمية						
٤٧.٨٠	٠.٩٣	٢.٣٩	٨٨.٢٠	٠.٨٥	٤.٤١	- يوجد بالفندق أحدث الأجهزة والمعدات التكنولوجية المتقدمة والتسهيلات المادية التي تحقق أهداف عملية التحول الرقمي.
٤٦.٠٠	١.٠٤	٢.٣٠	٨٦.٨٠	٠.٨٤	٤.٣٤	- يتوفر لدى الفندق شبكة معلومات واتصالات ذكية عالية السرعة وواسعة النطاق تساهم في تحقيق الترابط بين كافة القطاعات الفندقية المختلفة.
٤٥.٠٠	٠.٩٩	٢.٢٥	٧٨.٢٠	١.٣٣	٣.٩١	- يوجد بالفندق إدارة متخصصة للاستشارات التقنية تعمل على تحسين البنية التحتية الرقمية وتقدم الدعم الفني لكافة الإدارات باستمرار.
٤٤.٦٠	٠.٨٥	٢.٢٣	٦٥.٢٠	١.٥٦	٣.٢٦	- يوفر الفندق نظام اتصالات فعال يعتمد على تطبيقات الهواتف الذكية حيث يساهم في تحسين أداء الخدمات الإلكترونية وسهولة الوصول إلى العملاء.
٤٥.٨٣	٠.٤٩	٢.٢٩	٧٩.٦١	٠.٨٦	٣.٩٨	المتوسط العام لإجمالي للبعد
٢- الموارد البشرية الرقمية						
٥١.٦٠	١.٢٥	٢.٥٨	٧٨.٨٠	١.٣٣	٣.٩٤	- يتم استقطاب وتعيين الموارد البشرية ذات المهارات الإلكترونية والتكنولوجية المتقدمة اللازمة لتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للفندق.
٤٥.٠٠	٠.٩٨	٢.٢٥	٧٤.٨٠	١.٢٢	٣.٧٤	- يعمل الفندق على تدريب وتطوير الموارد البشرية تقنياً وتكنولوجياً قادرة على التعامل مع آليات التحول الرقمي.
٤٢.٠٠	١.٠١	٢.١٠	٧٧.٤٠	١.٣٥	٣.٨٧	- يتم استخدام نظام إلكتروني لإدارة الموارد البشرية للتواصل مع العاملين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة للعمل إلكترونياً.
٤١.٤٠	٠.٩٦	٢.٠٧	٦٨.٢٠	١.٣٧	٣.٤١	- تشجع الإدارة الإبداع والابتكار لدى العاملين بما يتلاءم مع عملية التحول الرقمي لتحقيق الأهداف الموضوعية.
٤٤.٩٨	٠.٥١	٢.٢٤	٧٤.٧٨	٠.٦٠	٣.٧٣	المتوسط العام لإجمالي للبعد
٣- الثقافة التنظيمية الرقمية						
٤٢.٤٠	١.١٧	٢.١٢	٧٨.٨٠	١.٠١	٣.٩٤	- تهتم الإدارة بتوسيع دائرة مشاركة العاملين في عملية التحول الرقمي.
٤٠.٤٠	٠.٩٥	٢.٠٢	٨٠.٠	١.١٢	٤.٠	- تحرص إدارة الفندق على إكساب العاملين المهارات والقدرات اللازمة لعملية التحول الرقمي.
٤٨.٠٠	١.٢٣	٢.٤٠	٧٦.٢٠	١.٢٨	٣.٨١	- تسعى إدارة الفندق لنشر ثقافة التطوير والتحديث لتقديم الخدمات للمستفيدين.
٥٠.٢٠	١.١٥	٢.٥١	٨٩.٨٠	٠.٦٣	٤.٤٩	- تحرص إدارة الفندق بصورة فاعلة على تحسين

مستوى الخدمات الفندقية الإلكترونية المقدمة.					
٤٥.٢٥	٠.٦٤	٢.٢٦	٨١.٢١	٠.٤٥	٤.٠٦
المتوسط العام لإجمالي للبعد					
٤- المتطلبات الأمنية الرقمية					
٤١.٦٠	١.١٥	٢.٠٨	٨٨.٦٠	٠.٧٣	٤.٤٣
- يمتلك الفندق نظاماً أمنياً إلكترونياً لحماية البيانات والمعلومات الخاصة بالمنشأة.					
٣٧.٦٠	٠.٨٢	١.٨٨	٧٨	١.٢٨	٣.٩٠
- يقوم الفندق بتحديث أنظمة الحماية بشكل دوري للحد من الجرائم الإلكترونية.					
٤٨.٤٠	١.١٥	٢.٤٢	٨٤.٤٠	١.٣٤	٤.٠٧
- تسهم الأنظمة الأمنية الرقمية في زيادة الثقة بين العملاء والمنشأة الفندقية فيما يخص بالمعاملات المالية.					
٤٤.٠٠	٠.٩٤	٢.٢٠	٨٩.٤٠	١.٠٧	٤.٤٧
- يقوم الفندق بوضع خطط أمنية لاسترجاع كافة البيانات والمعلومات في حالة تلف أو تعطل أجهزة الحاسب الآلى.					
٤٢.٩٠	٠.٥٠	٢.١٤	٨٤.٣٧	٠.٦٦	٤.٢١
المتوسط العام لإجمالي للبعد					
٤٤.٧٤	٠.٣١	٢.٢٣	٧٩.٩٩	٠.٣٢	٣.٩٩
المتوسط العام لإجمالي ابعاد: متطلبات التحول الرقمي					

من الجدول السابق يتضح:

أولاً: فنادق خمسة نجوم:

- المتوسط العام لإجمالي ابعاد " متطلبات التحول الرقمي " بلغ (٣.٩٩)، بإنحراف معياري قدره (٠.٣٢)، وبأهمية نسبية (٧٩.٩٩%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة تميل الى الموافقة والموافقة المرتفعة.

١- البنية التحتية الرقمية:

- المتوسط العام لإجمالي بعد " البنية التحتية الرقمية " بلغ (٣.٩٨)، بإنحراف معياري قدره (٠.٨٦)، وبأهمية نسبية (٧٩.٦١%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة " تميل الى الموافقة والموافقة المرتفعة.

- هذا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (٣.٢٦ الى ٤.٤١)، وباهمية نسبية من (٦٥.٢٠% الى ٨٨.٢٠%).

- وتعد اهم العبارات موافقة (يوجد بالفندق أحدث الأجهزة والمعدات التكنولوجية المتقدمة والتسهيلات المادية التي تحقق أهداف عملية التحول الرقمي)، بأهمية نسبية (٨٨.٢٠%).

- أما اقل العبارات موافقة (يوفر الفندق نظام اتصالات فعال يعتمد على تطبيقات الهواتف الذكية حيث يساهم في تحسين أداء الخدمات الإلكترونية وسهولة الوصول إلى العملاء)، بأهمية نسبية (٦٥.٢٠%). وفقاً لردود عينة الدراسة.

٢- الموارد البشرية الرقمية:

- المتوسط العام لإجمالي بعد " الموارد البشرية الرقمية " بلغ (٣.٧٣)، بإنحراف معياري قدره (٠.٦٠)، وبأهمية نسبية (٧٤.٧٨%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة " تميل الى الموافقة.

- هذا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (٣.٤١ الى ٣.٩٤)، وباهمية نسبية من (٦٨.٢٠% الى ٧٨.٨٠%).

- وتعد اهم العبارات موافقة (يتم استقطاب وتعيين الموارد البشرية ذات المهارات الإلكترونية والتكنولوجية المتقدمة اللازمة لتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للفندق)، باهمية نسبية (٧٨.٨٠%).

- أما اقل العبارات موافقة (تشجع الإدارة الإبداع والابتكار لدى العاملين بما يتلاءم مع عملية التحول الرقمي لتحقيق الأهداف الموضوعية)، باهمية نسبية (٦٨.٢٠%). وفقا لردود عينة الدراسة.

٣- الثقافة التنظيمية الرقمية:

- المتوسط العام لاجمالي بعد " الثقافة التنظيمية الرقمية " بلغ (٤.٠٦)، بإنحراف معياري قدره (٠.٤٥)، وبأهمية نسبية (٨١.٢١%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة " تميل الى الموافقة والموافقة المرتفعة.

- هذا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (٣.٨١ الى ٤.٤٩)، وباهمية نسبية من (٧٦.٢٠% الى ٨٩.٨٠%).

- وتعد اهم العبارات موافقة (تسعى إدارة الفندق لنشر ثقافة التطوير والتحديث لتقديم الخدمات للمستفيدين)، باهمية نسبية (٧٦.٢٠%).

- أما اقل العبارات موافقة (تحرص إدارة الفندق بصورة فاعلة على تحسين مستوى الخدمات الفندقية الإلكترونية المقدمة)، باهمية نسبية (٨٩.٨٠%). وفقا لردود عينة الدراسة.

٤- المتطلبات الأمنية الرقمية:

- المتوسط العام لاجمالي بعد " المتطلبات الأمنية الرقمية " بلغ (٤.٢١)، بإنحراف معياري قدره (٠.٦٦)، وبأهمية نسبية (٨٤.٣٧%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة " تميل الى الموافقة والموافقة المرتفعة.

- هذا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (٣.٩٠ الى ٤.٤٧)، وباهمية نسبية من (٧٨% الى ٨٩.٤٠%).

- وتعد اهم العبارات موافقة (يقوم الفندق بتحديث أنظمة الحماية بشكل دوري للحد من الجرائم الإلكترونية)، باهمية نسبية (٧٨%).

- أما اقل العبارات موافقة (يقوم الفندق بوضع خطط أمنية لاسترجاع كافة البيانات والمعلومات في حالة تلف أو تعطل أجهزة الحاسب الآلي)، باهمية نسبية (٨٩.٤٠%). وفقا لردود عينة الدراسة.

ثانيا: فنادق ثلاثة نجوم:

- المتوسط العام لاجمالي ابعاد " متطلبات التحول الرقمي " بلغ (٢.٢٣)، بإنحراف معياري قدره (٠.٣١)، وبأهمية نسبية (٤٤.٧٤%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة تميل الى عدم الموافقة.

١- البنية التحتية الرقمية:

- المتوسط العام لاجمالي بعد " البنية التحتية الرقمية " بلغ (٢.٢٩)، بإنحراف معياري قدره (٠.٤٩)، وبأهمية نسبية (٤٥.٨٣%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة " تميل عدم الموافقة.

- هذا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (٢.٢٣ الى ٢.٣٩)، وباهمية نسبية من (٤٤.٦٠% الى ٤٧.٨٠%).

- وتعد اهم العبارات موافقة (يوجد بالفندق أحدث الأجهزة والمعدات التكنولوجية المتقدمة والتسهيلات المادية التي تحقق أهداف عملية التحول الرقمي)، باهمية نسبية (٤٧.٨٠%).

- أما اقل العبارات موافقة (يوفر الفندق نظام اتصالات فعال يعتمد على تطبيقات الهواتف الذكية حيث يساهم في تحسين أداء الخدمات الإلكترونية وسهولة الوصول إلى العملاء)، باهمية نسبية (٤٤.٦٠%). وفقا لردود عينة الدراسة.

٢-الموارد البشرية الرقمية:

- المتوسط العام لاجمالي بعد " الموارد البشرية الرقمية " بلغ (٢.٢٤)، بإنحراف معياري قدره (٠.٥١)، وبأهمية نسبية (٤٤.٩٨%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة " تميل الى عدم الموافقة.
- هذا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (٢.٠٧ الى ٢.٥٨)، وباهمية نسبية من (٤١.٤٠% الى ٥١.٦٠%).
- وتعد اهم العبارات موافقة (يتم استقطاب وتعيين الموارد البشرية ذات المهارات الإلكترونية والتكنولوجية المتقدمة اللازمة لتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للفندق)، باهمية نسبية (٥١.٦٠%).
- أما اقل العبارات موافقة (تشجع الإدارة الإبداع والابتكار لدى العاملين بما يتلاءم مع عملية التحول الرقمي لتحقيق الأهداف الموضوعية)، باهمية نسبية (٤١.٤٠%). وفقاً لرودود عينة الدراسة.

٣- الثقافة التنظيمية الرقمية:

- المتوسط العام لاجمالي بعد " الثقافة التنظيمية الرقمية " بلغ (٢.٢٦)، بإنحراف معياري قدره (٠.٦٤)، وبأهمية نسبية (٤٥.٢٥%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة " تميل الى عدم الموافقة.
- هذا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (٢.٠٢ الى ٢.٥١)، وباهمية نسبية من (٤٠.٤٠% الى ٥٠.٢٠%).
- وتعد اهم العبارات موافقة (تحرص إدارة الفندق بصورة فاعلة على تحسين مستوى الخدمات الفندقية الإلكترونية المقدمة)، باهمية نسبية (٥٠.٢٠%).
- أما اقل العبارات موافقة (تحرص إدارة الفندق على إكساب العاملين المهارات والقدرات اللازمة لعملية التحول الرقمي)، باهمية نسبية (٤٠.٤٠%). وفقاً لرودود عينة الدراسة.

٤- المتطلبات الأمنية الرقمية:

- المتوسط العام لاجمالي بعد " المتطلبات الأمنية الرقمية " بلغ (٢.١٤)، بإنحراف معياري قدره (٠.٥٠)، وبأهمية نسبية (٤٢.٩٠%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة " تميل الى عدم الموافقة.
- هذا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (١.٨٨ الى ٢.٤٢)، وباهمية نسبية من (٣٧.٦٠% الى ٤٨.٤٠%).
- وتعد اهم العبارات موافقة (تسهم الأنظمة الأمنية الرقمية فى زيادة الثقة بين العملاء والمنشأة الفندقية فيما يختص بالمعاملات المالية)، باهمية نسبية (٤٨.٤٠%).
- أما اقل العبارات موافقة (يقوم الفندق بتحديث أنظمة الحماية بشكل دوري للحد من الجرائم الإلكترونية)، باهمية نسبية (٣٧.٦٠%). وفقاً لرودود عينة الدراسة.

ملخص أبعاد " متطلبات التحول الرقمي " وتشتمل على ٤ أبعاد بحثية كما يلي:

جدول رقم (١١) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الأهمية النسبية) أبعاد " متطلبات التحول الرقمي "

فنادق ثلاثة نجوم (ن=٢٧٦)			فنادق خمسة نجوم (ن=٣٣٤)			الأبعاد
الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	
٤٥.٨٣	٠.٤٩	٢.٢٩	٧٩.٦١	٠.٨٦	٣.٩٨	١- البنية التحتية الرقمية
٤٤.٩٨	٠.٥١	٢.٢٤	٧٤.٧٨	٠.٦٠	٣.٧٣	٢- الموارد البشرية الرقمية
٤٥.٢٥	٠.٦٤	٢.٢٦	٨١.٢١	٠.٤٥	٤.٠٦	٣- الثقافة التنظيمية الرقمية

٤٢.٩٠	٠.٥٠	٢.١٤	٨٤.٣٧	٠.٦٦	٤.٢١	٤ - المتطلبات الأمنية الرقمية
٤٤.٧٤	٠.٣١	٢.٢٣	٧٩.٩٩	٠.٣٢	٣.٩٩	المتوسط العام

تشير نتائج الجدول السابق إلى ما يلي:

أولاً: فنادق خمسة نجوم:

- المتوسط العام لاجمالي أبعاد " متطلبات التحول الرقمي " بلغ (٣.٩٩)، بإنحراف معياري قدره (٠.٣٢)، وبأهمية نسبية (٧٩.٩٩%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة تميل إلى الموافقة.
- هذا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (٣.٧٣ الى ٤.٢١)، وباهمية نسبية من (٧٤.٧٨% الى ٨٤.٣٧%).
- وتعد الابعاد الأكثر ايجابية على الترتيب (المتطلبات الأمنية الرقمية)، (الثقافة التنظيمية الرقمية)، (البنية التحتية الرقمية)، (الموارد البشرية الرقمية)، باهمية نسبية (٨٤.٣٧%)، (٨١.٢١%)، (٧٩.٦١%)، (٧٤.٧٨%) وفقاً لردود عينة الدراسة.

ثانياً: فنادق ثلاثة نجوم:

- المتوسط العام لاجمالي أبعاد " متطلبات التحول الرقمي " بلغ (٢.٢٣)، بإنحراف معياري قدره (٠.٣١)، وبأهمية نسبية (٤٤.٧٤%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة تميل إلى عدم الموافقة.
- هذا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (٢.١٤ الى ٢.٢٩)، وباهمية نسبية من (٤٢.٩٠% الى ٤٥.٨٣%).
- وتعد الابعاد الاقل موافقة على الترتيب (البنية التحتية الرقمية)، (الثقافة التنظيمية الرقمية)، (الموارد البشرية الرقمية)، (المتطلبات الأمنية الرقمية)، باهمية نسبية (٤٥.٨٣%)، (٤٥.٢٥%)، (٤٤.٩٨%)، (٤٢.٩٠%) وفقاً لردود عينة الدراسة.

ب- المتغير التابع: أبعاد: الميزة التنافسية المستدامة وتشتمل على ٥ أبعاد كما يلي:

جدول (١٢) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الأهمية النسبية) لابعاد " الميزة التنافسية المستدامة "

فنادق ثلاثة نجوم (ن=٢٧٦)			فنادق خمسة نجوم (ن=٣٣٤)			البند
الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	
١- الكفاءة						
٦٥.٨٠	١.٦٠	٣.٢٩	٧٧.٨٠	١.٢٩	٣.٨٩	- تقوم إدارة الفندق بتشجيع العاملين على إيجاد حلولاً للمشكلات القائمة ومن ثم العمل على تحسين معدلات أدائهم.
٤١.٤٠	٠.٩٩	٢.٠٧	٦٤.٦٠	١.٤٦	٣.٢٣	- تعطى إدارة الفندق الفرصة الكاملة للعاملين لاقتراح التحسين المستمر في منطقة عملهم.
٣٦.٨٠	٠.٨٧	١.٨٤	٨٥.٨٠	١.٠٥	٤.٢٩	- تعتمد إدارة الفندق على التقنيات الحديثة مما يساهم في زيادة معدلات سرعة وكفاءة العمليات.
٤١.٤٠	١.٠٧	٢.٠٧	٦٦.٤٠	١.٥٣	٣.٣٢	- تتبنى إدارة الفندق طرق وأساليب وإستراتيجيات غير تقليدية تضمن تطوير كفاءة العمليات المنفذة.
٧٢.٠٠	١.٣٨	٣.٦٠	٧٦.٨٠	١.٢٦	٣.٨٤	- يتضمن نطاق الرقابة الداخلية في الفندق على فحص وتقييم كفاءة وفاعلية كافة العمليات التشغيلية.
٥١.٤٦	٠.٦٦	٢.٥٧	٧٤.٢٨	٠.٧٣	٣.٧١	المتوسط العام لاجمالي للبعد

٢- الجودة						
٦٨.٠٠	١.٥٧	٣.٤٠	٨٦.٦٠	١.٠١	٤.٣٣	- يمتلك الفندق سياسة واضحة للجودة معروفة لجميع العاملين.
٤٣.٦٠	٠.٧٤	٢.١٨	٧٥.٤٠	١.١٨	٣.٧٧	- تمتاز خدمات الفندق بالجودة مقارنة بالمنافسين.
٤٤.٠٠	٠.٨٢	٢.٢٠	٨١.٤٠	١.٣٢	٤.٠٧	- يعمل الفندق على نشر ثقافة الجودة بين العاملين بوسائل متعددة.
٧٠.٤٠	١.٥٠	٣.٥٢	٨٥.٠	١.٠٥	٤.٢٥	- يسعى الفندق لتحقيق تطابق بين جودة الخدمات مع توقعات العملاء.
٣٩.٨٠	٠.٦٨	١.٩٩	٨٧.٢٠	١.٠٤	٤.٣٦	- تهتم الإدارة العليا بالتركيز على تطبيق معايير الجودة الفندقية بالاشتراطات العالمية واعتبارها أساساً للعمل.
٥٣.١٦	٠.٥٨	٢.٦٥	٨٣.١١	٠.٧٠	٤.١٥	المتوسط العام لإجمالي للبعد
٣- تخفيض التكلفة						
٤٦.٦٠	١.٤٣	٢.٣٣	٨٠.٨٠	١.٣٥	٤.٠٤	- تعمل إدارة الفندق على دعم أنشطة البحث والتطوير لاستخدام وسائل إنتاج جديدة من أجل تخفيض التكاليف.
٤٣.٦٠	٠.٩٩	٢.١٨	٨٢.٤٠	٠.٧٠	٤.١٢	- يستخدم الفندق وسائل مختلفة من الرقابة عند تصميم خدماته من أجل تخفيض التكلفة مع المحافظة على جودة المنتج.
٧١.٠٠	١.٣٦	٣.٥٥	٧٣	١.١٤	٣.٦٥	- يقوم الفندق بعمليات رقابية دورية على الخدمات المقدمة من أجل تخفيض التكلفة.
٧٨.٤٠	١.٣٤	٣.٩٢	٨٣	٠.٧٨	٤.١٥	- يستخدم الفندق موارده المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة لمحاولة تخفيض التكاليف.
٥٩.٨٤	٠.٧٥	٢.٩٩	٧٩.٧٩	٠.٥٧	٣.٩٨	المتوسط العام لإجمالي للبعد
٤- الابتكار والإبداع						
٤٧.٤٠	١.٠٤	٢.٣٧	٧٧.٨٠	١.٢٧	٣.٨٩	- تعمل إدارة الفندق على ابتكار وتوسيع أفاق التطوير والإبداع وأساليب عمل جديدة في تقديم خدماتها لتناسب مع فكر عملائها.
٣٩.٢٠	١.١٥	١.٩٦	٨٤.٨٠	١.٠٤	٤.٢٤	- تحرص إدارة الفندق على تبادل المعرفة والخبرة مع سلاسل المنشآت الفندقية العالمية في مجال الإبداع.
٤٦.٠٠	١.٤٤	٢.٣٠	٦٩.٤٠	١.٥١	٣.٤٧	- تشجع إدارة الفندق على الإبداع والابتكار وتدعمه عبر أساليب تحفيزية متعددة.
٤٣.٨٠	١.٤١	٢.١٩	٧٦	١.٢٨	٣.٨٠	- لدى الفندق القدرة على ابتكار طرق وأدوات متطورة تساعد في إقناع العملاء بإقتناء خدماتها.
٤٠.٦٠	١.٢٢	٢.٠٣	٦٧.٢٠	١.٣٧	٣.٣٦	- تحرص إدارة الفندق على تطبيق نظام تقييم منصف وعادل للمبتكرين والمبدعين من العاملين.
٤٣.٤٣	٠.٧٨	٢.١٧	٧٥.٠١	٠.٦٩	٣.٧٥	المتوسط العام لإجمالي للبعد
٥- المرونة						
٤٠.٨٠	٠.٧٠	٢.٠٤	٧٩.٦٠	١.٣٢	٣.٩٨	- تستجيب إدارة الفندق للتغيرات في طلبات

						ورغبات العملاء والعاملين بصورة فورية.
٦٠.٨٠	١.٦١	٣.٠٤	٧٧.٤٠	١.٣٣	٣.٨٧	- يتم تدريب العاملين بشكل دورى لجعلهم قادرين على العمل فى قطاعات الفندق المختلفة.
٣٤.٢٠	٠.٧٧	١.٧١	٦٨	١.٥٤	٣.٤٠	- لإدارة الفندق المقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المختلفة في تصميم خدماته مما يخدم رغبات العملاء فى المقام الأول.
٧١.٨٠	١.٤٥	٣.٥٩	٨٠.٢٠	١.١١	٤.٠١	- يمتلك العاملون في الفندق مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.
٥١.٨٧	٠.٦٢	٢.٥٩	٧٦.٢٤	٠.٧٣	٣.٨١	المتوسط العام لإجمالي للبعد
٥٢.٦١	٠.٣٥	٢.٦٣	٧٧.٦٩	٠.٣٣	٣.٨٨	المتوسط العام لإجمالي ابعاد: الميزة التنافسية المستدامة

من الجدول السابق يتضح:

أولاً: فنادق خمسة نجوم:

- المتوسط العام لإجمالي ابعاد " الميزة التنافسية المستدامة " بلغ (٣.٨٨)، بإنحراف معياري قدره (٠.٣٣)، وبأهمية نسبية (٧٧.٦٩%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة تميل الى الموافقة والموافقة المرتفعة.

١- الكفاءة:

- المتوسط العام لإجمالي بعد " الكفاءة " بلغ (٣.٧١)، بإنحراف معياري قدره (٠.٧٣)، وبأهمية نسبية (٧٤.٢٨%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة " تميل الموافقة".

- هذا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (٣.٢٣ الى ٤.٢٩)، وباهمية نسبية من (٦٤.٦٠% الى ٨٥.٨٠%).

- وتعد اهم العبارات موافقة (تعطى إدارة الفندق الفرصة الكاملة للعاملين لاقتراح التحسين المستمر فى منطقة عملهم)، باهمية نسبية (٦٤.٦٠%).

- أما اقل العبارات موافقة (تعتمد إدارة الفندق على التقنيات الحديثة مما يسهم فى زيادة معدلات سرعة وكفاءة العمليات)، باهمية نسبية (٨٥.٨٠%). وفقاً لرودود عينة الدراسة.

٢- الجودة:

- المتوسط العام لإجمالي بعد " الجودة " بلغ (٤.١٥)، بإنحراف معياري قدره (٠.٧٠)، وبأهمية نسبية (٨٣.١١%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة " تميل الى الموافقة والموافقة المرتفعة".

- هذا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (٣.٧٧ الى ٤.٣٦)، وباهمية نسبية من (٧٥.٤٠% الى ٨٧.٢٠%).

- وتعد اهم العبارات موافقة (تهتم الإدارة العليا بالتركيز على تطبيق معايير الجودة الفندقية بالاشتراطات العالمية واعتبارها أساساً للعمل)، باهمية نسبية (٨٧.٢٠%).

- أما اقل العبارات موافقة (تمتاز خدمات الفندق بالجودة مقارنة بالمنافسين)، باهمية نسبية (٧٥.٤٠%). وفقاً لرودود عينة الدراسة.

٣- تخفيض التكلفة:

- المتوسط العام لإجمالي بعد " تخفيض التكلفة " بلغ (٣.٩٨)، بإنحراف معياري قدره (٠.٧٥)، وبأهمية نسبية (٧٩.٧٩%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة " تميل الى الموافقة".

- هذا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (٣.٦٥ الى ٤.١٥)، وباهمية نسبية من (٧٣% الى ٨٣%).
- وتعد اهم العبارات موافقة (يستخدم الفندق موارده المتاحة بصورة اقتصادية ورشيده لمحاولة تخفيض التكاليف)، باهمية نسبية (٨٣%).
- أما اقل العبارات موافقة (يقوم الفندق بعمليات رقابية دورية على الخدمات المقدمة من أجل تخفيض التكلفة)، باهمية نسبية (٧٣%). وفقا لرودود عينة الدراسة.

٤- الابتكار والإبداع:

- المتوسط العام لاجمالي بعد " الابتكار والإبداع " بلغ (٣.٧٥)، بإنحراف معياري قدره (٠.٦٩)، وبأهمية نسبية (٧٥.٠١%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة " تميل الى الموافقة لحد ما والموافقة.
- هذا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (٣.٣٦ الى ٤.٢٤)، وباهمية نسبية من (٦٧.٢٠% الى ٨٤.٨٠%).
- وتعد اهم العبارات موافقة (تحرص إدارة الفندق على تبادل المعرفة والخبرة مع سلاسل المنشآت الفندقية العالمية في مجال الإبداع)، باهمية نسبية (٨٤.٨٠%).
- أما اقل العبارات موافقة (تحرص إدارة الفندق على تطبيق نظام تقييم منصف وعادل للمبتكرين والمبدعين من العاملين)، باهمية نسبية (٦٧.٢٠%). وفقا لرودود عينة الدراسة.

٥- المرونة:

- المتوسط العام لاجمالي بعد " المرونة " بلغ (٣.٨١)، بإنحراف معياري قدره (٠.٧٣)، وبأهمية نسبية (٧٦.٢٤%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة " تميل الى الموافقة.
- هذا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (٣.٤٠ الى ٤.٠١)، وباهمية نسبية من (٦٨% الى ٨٠.٢٠%).
- وتعد اهم العبارات موافقة (يملك العاملون في الفندق مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل)، باهمية نسبية (٨٠.٢٠%).
- أما اقل العبارات موافقة (لإدارة الفندق المقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المختلفة في تصميم خدماته مما يخدم رغبات العملاء في المقام الأول)، باهمية نسبية (٦٨%). وفقا لرودود عينة الدراسة.

ثانيا: فنادق ثلثة نجوم:

- المتوسط العام لاجمالي ابعاد " الميزة التنافسية المستدامة " بلغ (٢.٦٣)، بإنحراف معياري قدره (٠.٣٥)، وبأهمية نسبية (٥٢.٦١%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة تميل الى الموافقة المنخفضة والموافقة لحد ما.

١- الكفاءة:

- المتوسط العام لاجمالي بعد " الكفاءة " بلغ (٢.٥٧)، بإنحراف معياري قدره (٠.٦٦)، وبأهمية نسبية (٥١.٤٦%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة " تميل الى الموافقة المنخفضة والموافقة.
- هذا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (١.٨٤ الى ٣.٦٠)، وباهمية نسبية من (٣٦.٨٠% الى ٧٢%).
- وتعد اهم العبارات موافقة (يتضمن نطاق الرقابة الداخلية في الفندق على فحص وتقييم كفاءة وفاعلية كافة العمليات التشغيلية)، باهمية نسبية (٧٢%).
- أما اقل العبارات موافقة (تعتمد إدارة الفندق على التقنيات الحديثة مما يسهم في زيادة معدلات سرعة وكفاءة العمليات)، باهمية نسبية (٣٦.٨٠%). وفقا لرودود عينة الدراسة.

٢- الجودة:

- المتوسط العام لاجمالي بعد " الجودة " بلغ (٢.٦٥)، بإنحراف معياري قدره (٠.٥٨)، وبأهمية نسبية (٥٣.١٦%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة " تميل الى الموافقة والموافقة لحد ما.
- هذا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (١.٩٩ الى ٣.٥٢)، وباهمية نسبية من (٣٩.٨٠% الى ٧٠.٤٠%).
- وتعد اهم العبارات موافقة (يسعى الفندق لتحقيق تطابق بين جودة الخدمات مع توقعات العملاء)، باهمية نسبية (٧٠.٤٠%).
- أما اقل العبارات موافقة (تهتم الإدارة العليا بالتركيز على تطبيق معايير الجودة الفندقية بالاشتراطات العالمية واعتبارها أساساً للعمل)، باهمية نسبية (٣٩.٨٠%). وفقاً لردود عينة الدراسة.

٣- تخفيض التكلفة:

- المتوسط العام لاجمالي بعد " تخفيض التكلفة " بلغ (٢.٩٩)، بإنحراف معياري قدره (٠.٥٧)، وبأهمية نسبية (٥٩.٨٤%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة " تميل الى الموافقة والموافقة المنخفضة.
- هذا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (٢.١٨ الى ٣.٩٢)، وباهمية نسبية من (٤٣.٦٠% الى ٧٨.٤٠%).
- وتعد اهم العبارات موافقة (يستخدم الفندق موارده المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة لمحاولة تخفيض التكاليف)، باهمية نسبية (٧٨.٤٠%).
- أما اقل العبارات موافقة (يستخدم الفندق وسائل مختلفة من الرقابة عند تصميم خدماته من أجل تخفيض التكلفة مع المحافظة على جودة المنتج)، باهمية نسبية (٤٣.٦٠%). وفقاً لردود عينة الدراسة.

٤- الابتكار والإبداع:

- المتوسط العام لاجمالي بعد " الابتكار والإبداع " بلغ (٢.١٧)، بإنحراف معياري قدره (٠.٧٨)، وبأهمية نسبية (٤٣.٤٣%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة " تميل الى الموافقة المنخفضة.
- هذا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (١.٩٦ الى ٢.٣٧)، وباهمية نسبية من (٣٩.٢٠% الى ٤٧.٤٠%).
- وتعد اهم العبارات موافقة (تعمل إدارة الفندق على ابتكار وتوسيع أفق التطوير والإبداع وأساليب عمل جديدة في تقديم خدماتها لتتناسب مع فكر عملائها)، باهمية نسبية (٤٧.٤٠%).
- أما اقل العبارات موافقة (تحرص إدارة الفندق على تبادل المعرفة والخبرة مع سلاسل المنشآت الفندقية العالمية في مجال الإبداع)، باهمية نسبية (٣٩.٢٠%). وفقاً لردود عينة الدراسة.

٥- المرونة:

- المتوسط العام لاجمالي بعد " المرونة " بلغ (٢.٥٩)، بإنحراف معياري قدره (٠.٦٢)، وبأهمية نسبية (٥١.٨٧%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة " تميل الى الموافقة والموافقة لحد ما.
- هذا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (١.٧١ الى ٣.٥٩)، وباهمية نسبية من (٣٤.٢٠% الى ٧١.٨٠%).
- وتعد اهم العبارات موافقة (يملك العاملون في الفندق مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل)، باهمية نسبية (٧١.٨٠%).

- أما اقل العبارات موافقة لإدارة الفندق المقدره على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المختلفة في تصميم خدماته مما يخدم رغبات العملاء في المقام الأول، بأهمية نسبية (٣٤.٢٠%) وفقاً لرؤود عينة الدراسة.

ملخص أبعاد " الميزة التنافسية المستدامة " وتشتمل على ٥ أبعاد بحثية كما يلي:

جدول رقم (١٣)

المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الأهمية النسبية)
أبعاد " الميزة التنافسية المستدامة "

فنادق ثلاثة نجوم (ن=٢٧٦)			فنادق خمسة نجوم (ن=٣٣٤)			الأبعاد
الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	
٥١.٤٦	٠.٦٦	٢.٥٧	٧٤.٢٨	٠.٧٣	٣.٧١	١- الكفاءة
٥٣.١٦	٠.٥٨	٢.٦٥	٨٣.١١	٠.٧٠	٤.١٥	٢- الجودة
٥٩.٨٤	٠.٧٥	٢.٩٩	٧٩.٧٩	٠.٥٧	٣.٩٨	٣- تخفيض التكلفة
٤٣.٤٣	٠.٧٨	٢.١٧	٧٥.٠١	٠.٦٩	٣.٧٥	٤- الابتكار والإبداع
٥١.٨٧	٠.٦٢	٢.٥٩	٧٦.٢٤	٠.٧٣	٣.٨١	٥- المرونة
٥٢.٦١	٠.٣٥	٢.٦٣	٧٧.٦٩	٠.٣٣	٣.٨٨	المتوسط العام

تشير نتائج الجدول السابق إلى ما يلي:

أولاً: فنادق خمسة نجوم:

- المتوسط العام لاجمالي أبعاد " الميزة التنافسية المستدامة " بلغ (٣.٨٨)، بإنحراف معياري قدره (٠.٣٣)، وبأهمية نسبية (٧٧.٦٩%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات " تميل إلى الموافقة.
- هذا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (٣.٧٥ إلى ٤.١٥)، وبأهمية نسبية من (٧٥.٠١% إلى ٨٣.١١%).
- وتعد الأبعاد الأكثر ايجابية على الترتيب (الجودة)، (تخفيض التكلفة)، (المرونة)، (الابتكار والإبداع)، (الكفاءة)، بأهمية نسبية (٨٣.١١%)، (٧٩.٧٩%)، (٧٦.٢٤%)، (٧٥.٠١%)، (٧٤.٢٨%) وفقاً لرؤود عينة الدراسة.

ثانياً: فنادق ثلاثة نجوم:

- المتوسط العام لاجمالي أبعاد " الميزة التنافسية المستدامة " بلغ (٢.٦٣)، بإنحراف معياري قدره (٠.٣٥)، وبأهمية نسبية (٥٢.٦١%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات " تميل إلى الموافقة لحد ما.
- هذا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (٢.١٧ إلى ٢.٩٩)، وبأهمية نسبية من (٤٣.٤٣% إلى ٥٩.٨٤%).
- وتعد الأبعاد الأكثر ايجابية على الترتيب (تخفيض التكلفة)، (الجودة)، (المرونة)، (الكفاءة)، (الابتكار والإبداع)، بأهمية نسبية (٥٩.٨٤%)، (٥٣.١٦%)، (٥١.٨٧%)، (٥١.٤٦%)، (٤٣.٤٣%) وفقاً لرؤود عينة الدراسة.

ثالثاً: الفروض البحثية

فروض البحث:

اعتمد الباحث في تنمية فروض البحث على البيانات الثانوية متمثلة في الدراسات والبحوث السابقة المنشورة وغير المنشورة، وكذلك الدراسة الاستطلاعية التي تم القيام بها، وفي ضوء ذلك، تمت تنمية فروض البحث في الفروض التالية:

وفيما يلي إثبات الفرض الأول:

متغيرات الفرض:

- أبعاد متطلبات التحول الرقمي (متغير مستقل)
 - الميزة التنافسية المستدامة (متغير تابع)
- ولبيان أثر أبعاد متطلبات التحول الرقمي (البنية التحتية الرقمية - الموارد البشرية الرقمية - الثقافة التنظيمية الرقمية- المتطلبات الأمنية الرقمية) والميزة التنافسية المستدامة بالقطاع محل الدراسة ، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار:

جدول رقم (١٤)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر متطلبات التحول الرقمي على الميزة التنافسية المستدامة
بالتطبيق على الفنادق في محافظة القاهرة

Sig. T	T. Value	R ²	Beta	المتغير المستقل
**0.01	١٩.٦٢١	%٣٨.٨	٠.٦٢٣	متطلبات التحول الرقمي
	١.٥٢٧			المعامل الثابت Constant
	%٣٨.٧			معامل التحديد المعدل Adj. R ²
	٣٨٤.٩٩٧			قيمة F
	**0.01			معامل جوهرية النموذج (Sig. F)

*دالة عند 0.05

**دالة عند 0.01

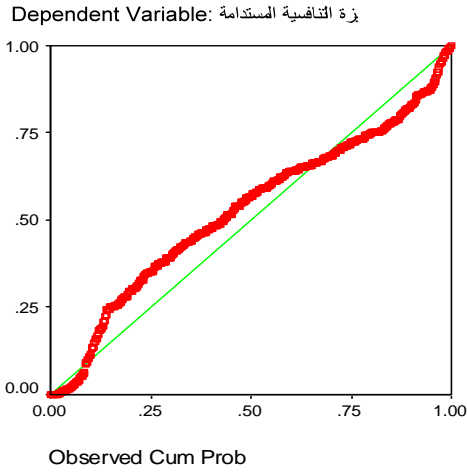
ويتضح من الجدول السابق ما يلي :

- (١) يشير معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة لبعد متطلبات التحول الرقمي أبعاد الميزة التنافسية المستدامة ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.623)، وذلك عند مستوى دلالة أقل من 0.05.
- (٢) يشير معامل التحديد R² إلى أن بعد متطلبات التحول الرقمي يفسر حوالي (38.8%) من التباين في أبعاد الميزة التنافسية المستدامة بالقطاع الفندقي محل الدراسة ، وأن باقي النسبة ربما يرجع لعوامل مستقلة كان المفروض ان تدخل بالنموذج.
- (٣) باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (متطلبات التحول الرقمي)، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)، حيث بلغت قيمة "T" (١٩.٦٢١) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.05).
- (٤) يشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة قدره (0.05)، حيث بلغت قيمة "F" (384.997)، وتؤكد إشارات معاملات هذا النموذج على إيجابية هذه العلاقة.

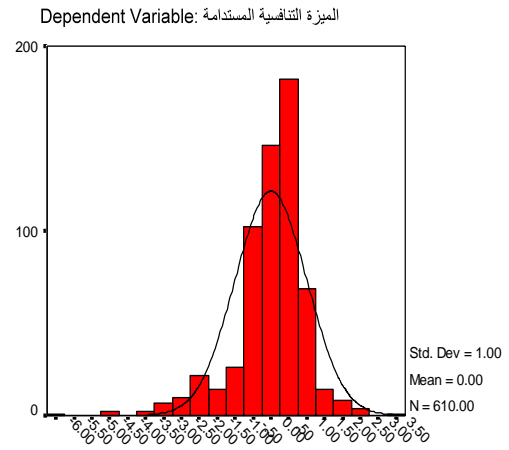
٤- اختبار اعتدالية المتغير التابع:

من فروض الانحدار أن الأخطاء تتوزع توزيعاً طبيعياً معيارياً بمتوسط حسابي (صفر) وانحراف معيارى 0.99، وهذا كما هو واضح عند رسم المدرج التكراري للأخطاء المعيارية للانحدار الخطى كما يلي في المدرج التكراري.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residu



Histogram



٥- معادلة النموذج:

$$\text{الميزة التنافسية المستدامة} = 1.527 + 0.623 \text{ أبعاد متطلبات التحول الرقمي}$$

- من خلال نموذج الانحدار السابق فنجد أن معامل التحديد لأبعاد متطلبات التحول الرقمي (R^2) يفسر نسبة مقبولة (38.8%)، على الميزة التنافسية المستدامة، ويعتبر هذا التأثير معنوي.

- في ضوء ما سبق من نتائج يتم إثبات وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد متطلبات التحول الرقمي على الميزة التنافسية المستدامة بالقطاع الفندقي محل الدراسة.

إثبات الفرض:

قبول الفرض الإحصائي القائل بوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين متطلبات التحول الرقمي على الميزة التنافسية المستدامة بالقطاع الفندقي محل الدراسة.

الانحدار المتعدد Stepwise Multiple regression :

- وذلك للتنبؤ ومعرفة أكثر المتغيرات المستقلة independent، ويرمز لهم (x1, x2, x3)،
x4 تأثيراً في المتغير التابع dependent ويرمز له y .
- الجزء الثابت يرمز له a.

$$\text{معادلة الانحدار المتعدد} \leftarrow y = a + Bx1 + Bx2 + Bx3 + Bx4$$

- وجود تأثير لأبعاد متطلبات التحول الرقمي، وذلك باستخدام الانحدار المتعدد التدريجي على الميزة التنافسية المستدامة، ويعرض الباحث فيما يلي ترتيب أبعاد متطلبات التحول الرقمي حسب درجة التأثير على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، وذلك حسب قوة التأثير Beta، وكذلك حسب معامل التحديد R^2 ، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (١٥)

الانحدار التدريجي المتعدد لترتيب معنوية أبعاد متطلبات التحول الرقمي حسب درجة التأثير على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة بالقطاع الفندقي محل الدراسة

R^2	R	معامل جوهرية النموذج (Sig. F)	قيمة F	مستوي الدلالة	قيم "ت"	Beta	الأبعاد المستقلة (أبعاد متطلبات التحول الرقمي)
							الجزء الثابت
				*.٠.٠١	٨.١٠٥	٠.٨٣٤	١. البنية التحتية الرقمية
				*.٠.٠١	٩.١٣٩	٠.٢٥٨	٢. الموارد البشرية الرقمية
				*.٠.٠١	١٧.٦٨٩	٠.٤٦٩	٣. الثقافة التنظيمية الرقمية
				*.٠.٠١	٣.٨٠٦	٠.١١٨	٤. المتطلبات الأمنية الرقمية
61.4%	0.783	**0.01	240.332	*.٠.٠١	٩.٢٠٧	٠.٢٧٧	

*دالة عند 0.05

**دالة عند 0.01

من الجدول السابق يتضح:

١ - معامل ارتباط (R)

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين "أبعاد متطلبات التحول الرقمي" وبين "الميزه التنافسيه المستدامه"، حيث بلغ معامل الارتباط (0.783) بمستوى معنوية أقل من (0.05).

٢ - معامل التحديد (R^2)

- نجد أن المتغيرات المستقلة لإجمالي أبعاد (متطلبات التحول الرقمي)، تفسر (61.4%) من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل في "الميزه التنافسيه المستدامه"، وباقي النسبة ربما يرجع إلى إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

٣- اختبار معنوية المتغير المستقل

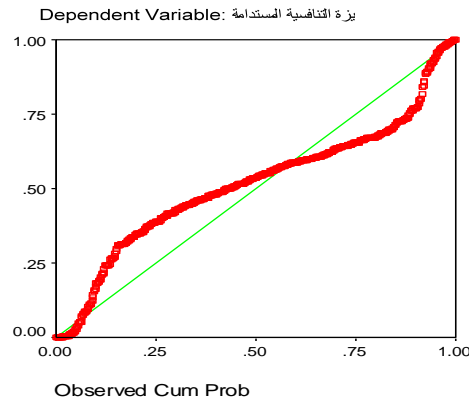
باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغيرات المستقلة لأبعاد متطلبات التحول الرقمي، والمتمثلة في أهم العناصر تأثيرًا وهو بعد "الموارد البشرية الرقمية" حيث يعتبر أكثر بعد متطلبات التحول الرقمي تأثيرًا على بعد الميزه التنافسيه المستدامه يليه (المتطلبات الأمنية الرقمية)، (البنية التحتية الرقمية)، (الثقافة التنظيمية الرقمية) حيث بلغت قيم (t) على الترتيب (17.689)، (9.207)، (9.139)، (3.806) عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

- بمعنى التأثير الفعال لمعظم أبعاد (متطلبات التحول الرقمي) ولكن هذه التأثيرات متفاوتة على (الميزه التنافسيه المستدامه) وأكثرهم الموارد البشرية الرقمية.

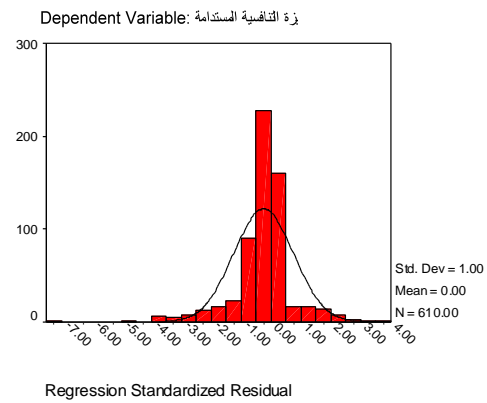
٤ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث إن قيمة اختبار (F-test) هي (240.332) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (0.05)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على الميزه التنافسيه المستدامه.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residua



Histogram



٥ - معادلة النموذج:

الميزه التنافسيه المستدامه = 0.834 + 0.258 البنية التحتية الرقمية + 0.469
الموارد البشرية الرقمية + 0.118 الثقافة التنظيمية الرقمية + 0.277 المتطلبات الأمنية
الرقمية

الاستنتاج: من خلال قيم معاملات الانحدار (البيتا) (β)

- يمكن ترتيب أهم أبعاد المتغير المستقل (متطلبات التحول الرقمي) تأثيرًا على المتغير التابع (الميزه التنافسيه المستدامه) كالآتي: (الموارد البشرية الرقمية)، (المتطلبات الأمنية

الرقمية)، (البنية التحتية الرقمية)، (الثقافة التنظيمية الرقمية) وذلك من خلال قيم البيتا (β)، التي بلغت على الترتيب (0.469)، (0.277)، (0.258)، (0.118).

وفيما يلي إثبات الفرض الثاني:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الفنادق (٥ نجوم - ٣ نجوم) فيما يتعلق بتأثير متطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة.

متغيرات الفرضية

- أبعاد متطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة.
- عينة الدراسة الفنادق (٥ نجوم - ٣ نجوم)

الأسلوب الإحصائي المستخدم:

اختبار "ت" تحليل عينتين مستقلتين (Independent t test) ثم حساب معنوية الاختبار على أساس مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) ليدل على وجود فروق دالة إحصائية، وإذا كان مستوى المعنوية أكبر من (٠.٠٥) دل ذلك على عدم وجود فروق دالة إحصائية.

جدول رقم (١٦)

قياس الفروق بين عينة الدراسة (٥ نجوم - ٣ نجوم) طبقاً لأبعاد تأثير متطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة

باستخدام اختبار "ت" تحليل الفرق بين عينتين مستقلتين (Independent t test)

القرار	الدالة	مستوى المعنوية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عينة الدراسة	الابعاد
(١) متطلبات التحول الرقمي								
دالة	*.٠.٠١	٢٨.٩١٨	٠.٨٦	٣.٩٨	٣٣٤	٥ نجوم	البنية التحتية الرقمية	
			٠.٤٩	٢.٢٩	٢٧٦	٣ نجوم		
دالة	*.٠.٠١	٣٢.٤٢٣	٠.٦٠	٣.٧٣	٣٣٤	٥ نجوم	الموارد البشرية الرقمية	
			٠.٥١	٢.٢٤	٢٧٦	٣ نجوم		
دالة	*.٠.٠١	٤٠.١٣٢	٠.٤٥	٤.٠٦	٣٣٤	٥ نجوم	الثقافة التنظيمية الرقمية	
			٠.٦٤	٢.٢٦	٢٧٦	٣ نجوم		
دالة	*.٠.٠١	٤٢.٦٠٨	٠.٦٦	٤.٢١	٣٣٤	٥ نجوم	المتطلبات الأمنية الرقمية	
			٠.٥٠	٢.١٤	٢٧٦	٣ نجوم		
دالة	*.٠.٠١	٦٧.٣٧٠	٠.٣٢	٣.٩٩	٣٣٤	٥ نجوم	اجمالي	
			٠.٣١	٢.٢٣	٢٧٦	٣ نجوم		
(٢) الميزة التنافسية المستدامة								
دالة	*.٠.٠١	١٩.٨٨٧	٠.٧٣	٣.٧١	٣٣٤	٥ نجوم	الكفاءة	
			٠.٦٦	٢.٥٧	٢٧٦	٣ نجوم		
دالة	*.٠.٠١	٢٨.٠٨٥	٠.٧٠	٤.١٥	٣٣٤	٥ نجوم	الجودة	
			٠.٥٨	٢.٦٥	٢٧٦	٣ نجوم		
دالة	*.٠.٠١	١٨.٤٦٠	٠.٥٧	٣.٩٨	٣٣٤	٥ نجوم	تخفيض التكلفة	
			٠.٧٥	٢.٩٩	٢٧٦	٣ نجوم		
دالة	*.٠.٠١	٢٦.١٨٥	٠.٦٩	٣.٧٥	٣٣٤	٥ نجوم	الابتكار والإبداع	
			٠.٧٨	٢.١٧	٢٧٦	٣ نجوم		
دالة	*.٠.٠١	٢١.٧٣٥	٠.٧٣	٣.٨١	٣٣٤	٥ نجوم	المرونة	
			٠.٦٢	٢.٥٩	٢٧٦	٣ نجوم		
دالة	*.٠.٠١	٤٦.١٧٢	٠.٣٣	٣.٨٨	٣٣٤	٥ نجوم	اجمالي	
			٠.٣٥	٢.٥٩	٢٧٦	٣ نجوم		

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

أولاً: متطلبات التحول الرقمي (المتغير المستقل)

- (١) البنية التحتية الرقمية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير عينة الدراسة (٥ نجوم/٣ نجوم) حيث بلغت قيمة "ت" (٢٨.٩١٨)، عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥). وذلك لصالح عينة (٥ نجوم)، بمتوسط حسابي (٣.٩٨)، مقابل متوسط حسابي (٢.٢٩) لعينة (٣ نجوم).
 - (٢) الموارد البشرية الرقمية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير عينة الدراسة (٥ نجوم/٣ نجوم) حيث بلغت قيمة "ت" (٣٢.٤٢٣)، عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥). وذلك لصالح عينة (٥ نجوم)، بمتوسط حسابي (٣.٧٣)، مقابل متوسط حسابي (٢.٢٤) لعينة (٣ نجوم).
 - (٣) الثقافة التنظيمية الرقمية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير عينة الدراسة (٥ نجوم/٣ نجوم) حيث بلغت قيمة "ت" (٤٠.١٣٢)، عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥). وذلك لصالح عينة (٥ نجوم)، بمتوسط حسابي (٤.٠٦)، مقابل متوسط حسابي (٢.٢٦) لعينة (٣ نجوم).
 - (٤) المتطلبات الأمنية الرقمية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير عينة الدراسة (٥ نجوم/٣ نجوم) حيث بلغت قيمة "ت" (٤٢.٦٠٨)، عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥). وذلك لصالح عينة (٥ نجوم)، بمتوسط حسابي (٤.٢١)، مقابل متوسط حسابي (٢.١٤) لعينة (٣ نجوم).
- اجمالي- متطلبات التحول الرقمي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير عينة الدراسة (٥ نجوم/٣ نجوم) حيث بلغت قيمة "ت" (٦٧.٣٧٠)، عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥). وذلك لصالح عينة (٥ نجوم)، بمتوسط حسابي (٣.٩٩)، مقابل متوسط حسابي (٢.٢٣) لعينة (٣ نجوم).

ثانياً: الميزة التنافسية المستدامة (المتغير التابع)

- (١) الكفاءة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير عينة الدراسة (٥ نجوم/٣ نجوم) حيث بلغت قيمة "ت" (١٩.٨٨٧)، عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥). وذلك لصالح عينة (٥ نجوم)، بمتوسط حسابي (٣.٧١)، مقابل متوسط حسابي (٢.٥٧) لعينة (٣ نجوم).
- (٢) الجودة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير عينة الدراسة (٥ نجوم/٣ نجوم) حيث بلغت قيمة "ت" (٢٨.٠٨٥)، عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥). وذلك لصالح عينة (٥ نجوم)، بمتوسط حسابي (٤.١٥)، مقابل متوسط حسابي (٢.٦٥) لعينة (٣ نجوم).
- (٣) تخفيض التكلفة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير عينة الدراسة (٥ نجوم/٣ نجوم) حيث بلغت قيمة "ت" (١٨.٤٦٠)، عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥). وذلك لصالح عينة (٥ نجوم)، بمتوسط حسابي (٣.٩٨)، مقابل متوسط حسابي (٢.٩٩) لعينة (٣ نجوم).
- (٤) الابتكار والإبداع: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير عينة الدراسة (٥ نجوم/٣ نجوم) حيث بلغت قيمة "ت" (٢٦.١٨٥)، عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥). وذلك لصالح عينة (٥ نجوم)، بمتوسط حسابي (٣.٧٥)، مقابل متوسط حسابي (٢.١٧) لعينة (٣ نجوم).
- (٥) المرونة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير عينة الدراسة (٥ نجوم/٣ نجوم) حيث بلغت قيمة "ت" (٢١.٧٣٥)، عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥). وذلك لصالح عينة (٥ نجوم)، بمتوسط حسابي (٣.٨١)، مقابل متوسط حسابي (٢.٥٩) لعينة (٣ نجوم).

اجمالي- الميزة التنافسية المستدامة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير عينة الدراسة (٥ نجوم/٣ نجوم) حيث بلغت قيمة "ت" (٤٦.١٧٢)، عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥). وذلك لصالح عينة (٥ نجوم)، بمتوسط حسابي (٣.٨٨)، مقابل متوسط حسابي (٢.٥٩) لعينة (٣ نجوم).

إثبات الفرض:

قبول الفرض الإحصائي القائل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الفنادق (٥ نجوم - ٣ نجوم) فيما يتعلق بتأثير متطلبات التحول الرقمي علي تعظيم الميزة التنافسية المستدامة.

مناقشة نتائج البحث وتوصياته:

تمهيد:

يتناول هذا الجزء ملخصاً لأهم النتائج التي أمكن التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبحث، بالإضافة إلى التوصيات التي يراها الباحث مناسبة لتعظيم الميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق على الفنادق في محافظة القاهرة من خلال تأثير متطلبات التحول الرقمي لتعظيم الميزة التنافسية المستدامة في تلك الفنادق.

أولاً: نتائج البحث

(أ) النتائج العامة للبحث:

١. تحسين تجربة العملاء:
 - اعتماد تقنيات التحول الرقمي لتحسين تجربة العملاء في الفنادق.
 - استخدام تطبيقات الهواتف الذكية والتكنولوجيا لتيسير عمليات الحجز والدفع.
٢. تحسين عمليات الإدارة:
 - استخدام أنظمة إدارة الفنادق المتقدمة لتحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء.
 - تنظيم التشغيل بشكل أفضل باستخدام تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات.
٣. تكامل البيانات والتحليل:
 - استغلال البيانات الكبيرة لتحليل سلوك العملاء وتوجيه الجهود التسويقية.
 - استخدام تقنيات التحليل التنبؤي لتحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
٤. تحسين الأمان والخصوصية:
 - تبني أنظمة أمان متقدمة لحماية المعلومات الحساسة للنزلاء.
 - الامتثال للمعايير والتشريعات المتعلقة بحماية البيانات وخصوصية العملاء.

(ب) النتائج التطبيقية وفقاً لمتغيرات البحث:

- **النتائج الخاصة بتأثير متطلبات التحول الرقمي (المتغير المستقل) على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة (المتغير التابع):**

(١) توصل البحث إلى أن متطلبات التحول الرقمي تحقق أهداف المنشآت الفندقية عن طريق التكامل بين أبعاد متطلبات التحول الرقمي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.783)، وأثبت البحث من خلال الفرض الرئيسي أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر لمتطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة في المنشآت الفندقية، كما هو موضح بالجدول رقم (١٩).

(٢) تشير نتائج البحث أن متطلبات التحول الرقمي تلعب دوراً هاماً في تعظيم الميزة التنافسية المستدامة من خلال بعد البنية التحتية الرقمية، وهذا ما أثبتته البحث من خلال الفرض الفرعي الأول وهذا ما يتفق مع دراسته (فرج، ٢٠٢٢) الذي أشار إلى ضرورة اقتناع الإدارة العليا بأهمية وجدوى التحول الرقمي، حتى تقوم بتوفير كافة متطلباته، وكذلك تطوير البنية التكنولوجية، واستبدال الأساليب والممارسات الإدارية التقليدية ببعض الممارسات الحديثة والتي تواكب التطورات في بيئة العمل.

٣) توصل البحث إلى أنه توجد مجموعة من الأبعاد اللازم توافرها لمتطلبات التحول الرقمي حيث أنها تؤثر بشكل كبير في تعظيم الميزة التنافسية المستدامة في قطاع الفنادق المصرية وهي (الموارد البشرية الرقمية)، (المتطلبات الأمنية الرقمية)، (البنية التحتية الرقمية)، (الثقافة التنظيمية الرقمية) على الترتيب.

٤) توصل البحث إلى أن إحدى أسباب تدهور الميزة التنافسية للمنشآت الفندقية وبالأخص المنشآت الفندقية ذات التصنيف الثلاث نجوم هي عدم وعي بعض العاملين بأهمية التحول الرقمي مما يتطلب استخدام تقنيات حديثة مثل التحول الرقمي في المنشآت الفندقية موضع البحث وبالتالي تعظيم قدرتها التنافسية، وأنه قد تبين من خلال الدراسة الاستطلاعية أن هناك بعض جوانب القصور للعديد من الإدارات بهذه المنشآت الفندقية بعدم وعيهم للتحول الرقمي، وتبين أيضاً من خلال الدراسات السابقة بأن هناك تدني في تطبيق التحول الرقمي بمتطلباته المختلفة ويرجع ذلك لعدة تحديات من أهمها ضعف إدراك بعض الإدارات القائمة على المنشآت الفندقية بمدى استخدام التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة للمنشآت الفندقية المصرية مما يجعلها غير أهله على مواجهة الميزة التنافسية المستدامة والتواجد في الأسواق العالمية.

٥) تبين من خلال الدراسة الاستطلاعية أن معدلات نسب الإشغال في المنشآت الفندقية ذات التصنيف الخمس نجوم كانت بمعدل أكبر من نسب الإشغال في المنشآت الفندقية ذات التصنيف الثلاث نجوم، ويرجع ذلك لاستخدام الإدارات القائمة تقنيات حديثة مثل التحول الرقمي لإدراكهم أهمية الدور التي تقوم به هذه التقنيات.

٦) أظهر البحث بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرين والعاملين في المنشآت الفندقية ذات التصنيف الخمس نجوم والمنشآت الفندقية ذات تصنيف الثلاث نجوم فيما يتعلق بأبعاد متطلبات التحول الرقمي حيث أشارت النتائج أن اتجاهات مفردات العينة في المنشآت الفندقية ذات التصنيف الخمس نجوم تميل إلى الموافقة بنسبة (٧٩.٩٩%) ويرجع ذلك لإدراكهم بأهمية استخدام وتبنى هذه التقنيات الحديثة أما اتجاهات مفردات العينة في المنشآت الفندقية ذات تصنيف الثلاث نجوم تميل إلى عدم الموافقة بنسبة (٤٤.٧٤%).

ج) النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف البحث من خلال أبعاد متطلبات التحول الرقمي:

١. تأثير البنية التحتية الرقمية: (Digital Infrastructure)

• أظهرت الدراسة أن الفنادق التي قامت بتحديث وتطوير بنيتها التحتية الرقمية حققت تحسناً ملحوظاً في جودة الخدمة وكفاءة العمليات. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الاستثمار في البنية التحتية الرقمية يساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

٢. تأثير الموارد البشرية الرقمية: (Digital Human Resources)

• أظهرت الدراسة أن توظيف وتدريب فريق العمل على مهارات رقمية يساهم في تعظيم الكفاءة والابتكار داخل الفنادق. يُوصى بتطوير برامج تدريب مستمرة لتعزيز مهارات الموارد البشرية الرقمية.

٣. تأثير الثقافة التنظيمية الرقمية: (Digital Organizational Culture)

• أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية الرقمية تساهم في تعزيز المرونة والإبداع داخل الفنادق. ينصح بتعزيز الوعي بأهمية التحول الرقمي وتطبيق سياسات تشجيعية لدعم هذه الثقافة.

٤. تأثير المتطلبات الأمنية الرقمية: (Digital Security Requirements)

• أظهرت الدراسة أن تكامل المتطلبات الأمنية الرقمية يساهم في تعزيز الثقة لدى العملاء وتحسين جودة الخدمة. يُوصى بتكامل حلول الأمان لضمان حماية البيانات وتحقيق تجربة آمنة للعملاء.

ثانياً: توصيات البحث

في ضوء البحث والنتائج التي توصل لها الباحث، والتي أظهرت مجموعة من المشاكل وأوجه القصور في تطبيق التحول الرقمي في بعض المنشآت الفندقية محل البحث، يمكن الوقوف على مجموعة من المقترحات والتوصيات، التي تعد بمثابة خطوط إرشادية لتطبيق التحول الرقمي بفاعلية، حتى تتمكن المنشآت الفندقية المصرية من الاستفادة من هذا الاتجاه الحديث في تطوير أدائها وتقديم خدمات على درجة عالية من الجودة وبالتالي اشباع حاجات ورغبات عملائها ورضاءهم عن الخدمات والعروض المقدمة من المنشآت الفندقية، وبالتالي تؤثر بشكل مباشر في دعم الاقتصاد القومي المصري، وفيما يلي عرض لأهم التوصيات:

١. استثمار في التدريب:

- توجيه الاستثمار نحو تدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا الرقمية.
- تعزيز الوعي حول أهمية التحول الرقمي والتكنولوجيا المستخدمة.

٢. شركات تكنولوجيا:

- تطوير شركات مع شركات تكنولوجيا للحصول على حلول مخصصة.
- استكشاف فرص الابتكار من خلال التعاون مع شركات ناشئة في مجال التكنولوجيا.

٣. تطوير تجارب رقمية جديدة:

- إطلاق تجارب رقمية فريدة لجذب والاحتفاظ بالعملاء.
- الاستفادة من التكنولوجيا الناشئة مثل الواقع الافتراضي والواقع المعزز.

٤. استراتيجيات التسويق الرقمي:

- تبني استراتيجيات تسويق رقمي فعالة لتعزيز الرؤية الرقمية للفندق.
- تحسين الوجود على وسائل التواصل الاجتماعي واستخدام الحملات الرقمية.

٥. قياس الأثر والتحسين المستمر:

- وضع نظم لقياس أثر التحول الرقمي على الأداء التنافسي.
- تكامل دوري للتحسينات استناداً إلى ردود العملاء والبيانات الأدائية.

٦. تعزيز الوعي بأهمية التحول الرقمي:

- يوصى بتطوير حملات توعية داخلية للفنادق الثلاث نجوم لفهم فوائد وأهمية التحول الرقمي وتشجيعهم على اعتماد هذه التقنيات.

٧. تطوير بنية تحتية رقمية متقدمة:

- يُشجع على الاستثمار في تحديث البنية التحتية الرقمية لتحسين فعالية العمليات وجودة الخدمة، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية أكبر.

٨. تطوير برامج تدريب للموارد البشرية:

- يوصى بتطوير برامج تدريب مستمرة لتعزيز مهارات الموارد البشرية الرقمية وتحفيزها على التطبيق الفعال للتكنولوجيا الرقمية.

٩. تعزيز الثقافة التنظيمية الرقمية:

- يجب تشجيع الفنادق على تبني ثقافة تنظيمية رقمية تعزز المرونة والإبداع في إدارة العمليات وتقديم الخدمات.

١٠. تكامل الأمان الرقمي:

- ينصح بتكامل حلول الأمان الرقمي لضمان حماية البيانات وتعزيز الثقة لدى العملاء.
- باختصار، يتعين على الفنادق تكامل متطلبات التحول الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحسين الكفاءة، جودة الخدمة، تخفيض التكلفة، تعزيز الابتكار والإبداع، وتعزيز المرونة في التعامل مع التحديات المستقبلية Top of Form.

من خلال تنفيذ هذه التوصيات والاستفادة من النتائج المستمدة من البحث، يمكن للفنادق في محافظة القاهرة تحقيق تطور مستدام وتعزيز ميزتها التنافسية في سوق الضيافة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. إهلام، بوحبيبة، (٢٠٢٠)، " دور إستراتيجية الإنتاج الأنظف في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية - دراسة ميدانية لبعض مصانع الحديد والصلب في الجزائر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
٢. أمين، مصطفى أحمد، (٢٠١٨)، "التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة"، مجلة الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمنهور، العدد التاسع عشر، ص ١١-١١٧.
٣. البري، أمل، (٢٠١٩)، "التحول الرقمي في القطاع السياحي"، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون، لبحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
٤. الجوهري، أسامة "مساعد رئيس مجلس الوزراء، ورئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء"، (٢٠٢٠)، "الأمن السيبراني في عصر التحول الرقمي"، المؤتمر العربي لأمن المعلومات في مصر، جمهورية مصر العربية.
٥. الدجاني، فاروق هاب، (٢٠١٧)، "أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في أولويات الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على قطاع الفنادق الخمس نجوم في عمان - الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
٦. الدهشان، جمال على خليل والسيد، سماح السيد محمد، (٢٠٢٠)، "رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد الثالث، العدد الثامن والسبعون، ص ١٢٤٩-١٣٤٤.
٧. صادق، هاني صلاح، (٢٠١٩)، "التحول الرقمي في صناعة السياحة ... الفرص والتحديات"، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون، لبحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
٨. طلعت، عمرو "وزير الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات"، (٢٠٢١)، "الأمن السيبراني في عصر التحول الرقمي"، المؤتمر السنوي الخامس لأمن المعلومات، خلال الفترة من ٥ حتى ٧ سبتمبر، جمهورية مصر العربية.
٩. عبدالسميع، صبرى، (٢٠٠٧)، "الأسس العلمية للتسويق السياحي والفندقي وتجارب بعض الدول العربية"، القاهرة، ط١، القاهرة، مكتبة حامد للنشر.
١٠. على، سيد نصرالدين، (٢٠١٩)، "التسويق الرقمي بين التحديات والفرص لتحقيق ميزة تنافسية"، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون، لبحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
١١. على، محمد نجيب وصادق، هاني صلاح، (٢٠١٥)، "التسويق الفندقي - الأسس والمبادئ"، القاهرة، مطبعة نيو فيجن، ص ١ : ٥.
١٢. عيد، أيمن عادل، (٢٠٢٠)، "البحث العلمي - مدخل تطبيقي"، الطبعة الثانية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، ص ٣٢١.
١٣. الكتاب الإحصائي السنوي، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، وزارة السياحة - إصدار ٢٠١٩.
١٤. مكاوي، محمود عبدالرحمن كامل، (٢٠١٩)، "معوقات التحول الرقمي بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر: دراسة استكشافية"، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون، لبحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
١٥. الناظر، سيرين عبد المجيد، (٢٠١١)، "علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، مدينة الخليل، فلسطين.
١٦. النشرة السنوية لإحصاءات مقومات النشاط الفندقي والقرى السياحية بالقطاعات الحكومية والعام / الأعمال العام والخاص، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، إصدار أبريل ٢٠٢٢.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abolhassan, Ferri, (2017), **"The drivers of digital transformation Why There's No Way around the Cloud"**, Springer International Publishing, Switzerland.
2. Alghamdi, Abdulraheem Ali, (2016), **"The Role of Market Knowledge in the Adoption of the Blue Ocean Strategy and its Impact on Achieving Competitive Advantage: a Study Conducted in the Saudi Telecom Company (STC)"**, Journal of Marketing and HR, Vol. 2, Issue. 1, pp. 55-84.
3. Amiri, Nader Seyyed; Shirkavand, Said; Chalak, Mahjabin and Rezaeei, Niloufar, (2017), **"Competitive intelligence and developing sustainable competitive advantage"**, AD-minister, pp. 173 - 194.
4. Arner, Douglas W., Buckley, Ross P. and Zetsche, Dirk A., (2019), **"Fintech for Financial Inclusion: A Framework for Digital Financial Transformation"**, UNSW Law Research Paper No. 18-87, University of Hong Kong Faculty of Law Research Paper No. 2019/001, University of Luxembourg Law Working Paper No. 004-2019, Available at SSRN: <https://ssrn.com>, pp. 1-28.
5. Berikol, Bilal Zafer; Killi, Mustafa, (2021), **"The Effects of Digital Transformation Process on Accounting Profession and Accounting Education"**, Springer Nature, Ethics and Sustainability in Accounting and Finance, Vol. II, pp. 219-233.
6. Bongiorno, Giorgio; Rizzo, Daniele and Vaia, Giovanni, (2018), **"CIOs and the digital transformation: A new leadership Role"**, Springer International Publishing, No. 1, pp. 1-9.
7. Bounfour, Ahmed, (2016), **"Digital Futures, Digital Transformation"**, Springer International Publishing, p.p 1-154.
8. Brink, Henning; Packmohr, Sven and Vogelsang, Kristin, (2020), **"Fields of Action to Advance the Digital Transformation of NPOs –Development of a Framework"**, 19th International Conference on Business Informatics Research, September 21–23, Vol. 398, Vienna, Austria.
9. Chanias, Simon; Myers, Michael David; Hess, Thomas, (2019), **"Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider"**, The Journal of Strategic Information Systems, Vol. 28, Issue. 1, pp. 17–33.
10. Chiang, Chun Fang, (2010), **"perceived organizational change in the hotel industry an implication of change schema"**, International journal Of Hospitality Management, Vol. 29, Issue. 1, pp. 157-167.
11. Delgosha, Mohammad Soltani; Saheb, Tahereh and Hajiheydari, Nastaran, (2021), **"Modelling the Asymmetrical Relationships between Digitalisation and Sustainable Competitiveness: A Cross-Country Configurational Analysis"**, Information Systems Frontiers, Vol. 23, pp. 1317–1337.
12. Diab, Salah, (2014), **"Using the Competitive Dimensions to Achieve Competitive Advantage A Study on Jordanian Private Hospitals"**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Human Resource Management Academic Research Society, Vol. 4, No. 9, pp. 138-150.
13. Dung, Nguyen Trung; Tri, Nguyen Minh and Minh, Le Nho, (2021), **"Digital Transformation Meets National Development Requirements"**, Linguistics and Culture Review, Vol. 5, No. S2, pp. 892-905.
14. Eray, Tugce Ertem, (2019), **"The status of digital culture in public relations research in Turkey: An Analysis of Published Articles in 1999-2017"**, University of Oregon, USA, Publisher. IGI Global, pp. 292-307.
15. Ernst, Florian; Frische, Patrick, (2015), **"Industry 4.0 / Industrial Internet of Things - Related Technologies and Requirements for a Successful Digital Transformation: An Investigation of Manufacturing Businesses Worldwide"**, Master's Thesis, Department of Strategy & Organization, University of Strathclyde, Glasgow, Scotland, UK.
16. Fenwick, Nigel; Gill, Martin, (2014), **"The Future of Business Is Digital: The Powerful Advantages of Embracing Dynamic Ecosystems of Value"**, Forrester Research, Inc. Review at: (<http://goo.gl/nqcibS>).
17. Gebayew, Chernet; Hardini, Inkreswari Retno; Panjaitan, Goklas Henry Agus; and Kurniawan, Novianto Budi, (2018) **"A systematic literature review on digital transformation"**, International Conference on Information Technology Systems and Innovation (ICITSI), School of Electrical Engineering and Informatics, Institute Technology Bandung, Bandung, Indonesia, pp. 260-265.

18. Geoffrion, Arthur; Krishnan, Ramayya, (2003), "**E-business and management science: Mutual impacts (Part 1 of 2)**", Management Science, Management Science, Vol. 49, No. 11, pp. 1445–1456.
19. Ghafeer, Nour Aldeen; Abdul Rahman, Abdul Aziz and Mazahrih, Basman J., (2014), "**The Impact of Target Cost Method to Strengthen the Competitiveness of Industrial Companies**", International Journal of Business and Social Science, Vol. 5, No. 2, pp. 250-263.
20. Glossary, Citrix, (2021), "**What is Digital Transformation?**", available at: <https://www.citrix.com/glossary/what-is-digital-transformation.html>, accessed on : 18/12/2021.
21. Goretti, Lucas, (2019), "**The impact of Digital Transformation on Leadership in a Public Service Organization: The case of the RTBF (National Belgian Television)**", Master's Thesis, Louvain School of Management, University catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve, Mons, Charleroi, Belgium.
22. Kennedy, Chester, (2017), "**The internet of things: The cyber security risks and how to protect against them**", <https://www.itproportal.com>.
23. Keshab. M C, (2018), "**Study on Digitalization in Industry: Requirements and Assesment**", Master's Thesis, Specialization: Offshore Technology Industrial Asset Management, Faculty of Science and Technology, Stavanger of University, Stavanger, Norway.
24. Labanauskaitė, Daiva; Fioreb, Mariantonietta and Stašysa, Rimantas, (2020), "**Use of E-marketing tools as communication management in the tourism industry**", Tourism Management Perspectives, Vol. 34, Issue. 5, pp.1-10.
25. Manenji, Tawanda; Marufu, Barbra, (2016), "**The impact of adopting e-government as a mechanism to enhance accountability as well as transparent conduct within public institutions**", Scholedge International Journal of Business Policy & Governance, Vol. 03, Issue. 07, pp. 84-101.
26. Matt, Christian; Hess, Thomas and Benlian, Alexander, (2015), "**Digital Transformation Strategies**", Business and Information Systems Engineering, Vol. 57, No. 5, pp. 339–343.
27. Maury, Benjamin, (2018), "**Sustainable competitive advantage and profitability persistence: sources versus outcomes for assessing advantage**", Journal of Business Research, Vol. 84, pp. 100-113.
28. Nderitu, Joyce Wanjiku, (2016), "**Strategies for Sustainable Competitive Advantage in Christian Universities in Nairobi, Kenya – Awareness Gap: A Case of Pan Africa Christian University**", INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATIVE RESEARCH & DEVELOPMENT, Vol. 5, Issue. 4, pp. 81-98.
29. Oswald, Gerhard; Kleinemeier, Michael, (2017), "**Shaping the Digital Enterprise Trends and Use Cases in Digital Innovation and Transformation**", E-Book, Springer International Publishing, Switzerland.
30. Paavola, Risto; Hallikainen, Petri and Elbanna, Amany, (2017), "**Role of middle managers in modular digital transformation: The case of Servu**", In Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems (ECIS), Guimaraes, Portugal, 5–10 June, pp. 887–903.
31. Pereira, Carla Santos; Durão, Natércia; Fonseca, David; Ferreira, Maria João and Moreira, Fernando, (2020), "**An educational approach for present and future of digital transformation in Portuguese organizations**", Applied Sciences, vol. 10, No. 3, pp.1-22.
32. Prajogo, Daniel; McDermott, Peggy, (2011), "**Examining competitive priorities and competitive advantage in service organisations using Importance Performance Analysis matrix**", Managing Service Quality, Vol. 21, No. 5, pp. 465-483.
33. Publications of Ministry of Tourism, (2020), "**Egypt in Figures**", Cairo.
34. Rahman, Md. Shafiqur, (2011), "**Differentiation of services to achieve competitive advantage: airlines meeting the needs of the physically challenged persons**", DBA thesis, College of Management, Southern Cross University, Lismore, NSW, Australia.
35. Reis, João; Amorim, Marlene, Melão, Nuno and Matos, Patrícia, (2018) "**Digital transformation: a literature review and guidelines for future research**", World Conference on Information Systems and Technologies, Trends and Advances in Information Systems and Technologies, Part of the Advances in Intelligent Systems and Computing book series, Vol. 745, pp. 411-421.
36. Sadek, Hany Salah, (2020), "**The Impact of Talent Management Strategies on Employees Performance in Cairo Hotels**", International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality, Vol. 14, Issue. 3, pp. 112-132.
37. Sayabek, Ziyadin; Suieubayeva, Saltanat, (2020), "**Digital transformation in business - Digital Age: Chances, Challenges and Future**", Springer Nature Switzerland, pp. 408-415.
38. Shahbaz, Muhammad Saeed; Javaid, Mudaser; Kazmi, Syed Hasnain Alam and Abbas, Qamar, (2021), "**Marketing advantages and sustainable competitiveness through branding for the**

- supply chain of Islamic country"**, Journal of Islamic Marketing, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, Publisher: Emerald Publishing Limited.
39. Solvell, Orjan, (2015), "**The Competitive Advantage of Nations 25 years – opening up new perspectives on competitiveness**", Competitiveness Review, Vol. 25, No. 5, pp. 471-481.
 40. Steiber, Annika; Alänge, Sverker; Ghosh, Swapan and Goncalves, Dulce, (2021), "**Digital transformation of industrial firms: an innovation diffusion perspective**", European Journal of Innovation Management, Vol. 24, No. 3, pp. 799-918.
 41. Thanapatra, Voradit; Uengpaiboonkitb, Araya, (2021), "**The Development Model for Digital Transformation of Hotel in Thailand**", Turkish Journal of Computer and Mathematics Education, Vol. 12, No. 8, pp. 2638-2643.
 42. Udovita, Viduni, (2020), "**Conceptual Review on Dimensions of Digital Transformation in Modern Era**", International Journal of Scientific and Research Publications, Vol. 10, Issue. 2, pp. 520-529.
 43. Vial, Gregory, (2019), "**Understanding digital transformation: A review and a research agenda**", The Journal of Strategic Information Systems, Vol. 28, Issue. 2, pp. 118-144.
 44. Vogelsang, Kristin; Netheler, Kirsten Liere and Packmohr, Sven (2019), "**Barriers to Digital Transformation in Manufacturing: Development of a Research Agenda**", Proceedings of the 25nd Hawaii International Conference on System Sciences, pp. 4937-4946.
 45. WEF, (2020), "**Defining Sustainable Competitiveness**", Retrieved from <https://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/defining-sustainable-competitiveness>.
 46. Westerman, George; McAfee, Andrew, (2012), "**The digital advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry**", MIT Sloan Management, Vol. 2, pp. 1-23.
 47. Xu, Jun; Quaddus, Mohammed, (2013), "**Managing Information Systems: Ten Essential Topics**", Information Systems for Competitive Advantages, Chapter 2, ATLANTIS PRESS, Australia, pp. 27-40.
 48. Zaoui, Fadwa; Assoul, Saliha and Souissi, Nissrine, (2019), "**What Are the Main Dimensions of Digital Transformation? Case of an Industry**", International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE), Vol. 8, Issue. 4, pp. 9962-9970.
 49. Zomer, Thayla Tavares Sousa; Neely, Andy and Martinez, Veronica, (2020), "**Digital transforming capability and performance: a microfoundational perspective**", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 40, No. 7/8, pp. 1095-1128.
 50. Zonooz, Behrooz Hadi; Farzam, Vahid; Satarifar, Mohammad and Bakhshi, Lotfali, (2011), "**The Relationship between Knowledge Transfer and Competitiveness in “SMES” with Emphasis on Absorptive Capacity and Combinative Capabilities**", International Business and Management, Vol. 2, No. 1, pp. 59-85.