



Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



Digital Marketing Transformation and its Role in Marketing Excellence: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees in Commercial Companies in Erbil

Lana Abdulla Sheko*

Erbil Technical Administrative Institute/Erbil Polytechnic University

Keywords:

Digital Marketing Transformation, Marketing Excellence, Value Creation, Customer Satisfaction, Customer Loyalty.

ARTICLE INFO

Article history:

Received	02 May. 2026
Received in revised form	25 May. 2026
Accepted	25 May. 2026
Available online	30 Sep. 2026

© THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Lana Abdulla Sheko

Erbil Technical Administrative
Institute/Erbil Polytechnic University



Abstract: This study aims to examine the role of digital marketing transformation in enhancing marketing excellence through an analytical investigation of the opinions of a sample of employees working in commercial companies in Erbil city. The research adopts a descriptive-analytical approach and uses a questionnaire as the main tool for data collection from a sample of (125) respondents. For data analysis and hypothesis testing, SPSS Statistics was employed. A set of statistical techniques was applied, including reliability testing using Cronbach's Alpha, normality testing using Skewness and Kurtosis, descriptive statistics, Spearman correlation, and simple linear regression. The study focuses on diagnosing the level of adoption of the dimensions of digital marketing transformation, represented by value creation, market segmentation, and distribution channels, as well as identifying the level of marketing excellence through its dimensions: customer satisfaction, customer value, and customer loyalty. The results reveal a significant positive correlation between digital marketing transformation and marketing excellence, in addition to a significant effect of digital marketing transformation in enhancing marketing excellence. The findings also indicate variation in the relative importance of the dimensions, where value creation ranked first among the dimensions of digital marketing transformation, while customer loyalty ranked first among the dimensions of marketing excellence. The study recommends strengthening the adoption and integration of digital technologies in marketing activities to support competitiveness and achieve sustainable marketing excellence.

التحول الرقمي التسويقي ودوره في التفوق التسويقي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركات التجارية في مدينة أربيل

لأنه عبد الله شيخو

المعهد التقني الإداري أربيل/جامعة أربيل التقنية

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى بيان دور التحول الرقمي التسويقي في تعزيز التفوق التسويقي من خلال دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركات التجارية في مدينة أربيل. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة بلغت (125) مستجيباً. ولغرض تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث تم استخدام برنامج SPSS Statistics، وتطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية تمثلت باختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا، واختبار التوزيع الطبيعي باستخدام معاملي الالتواء والتفلطح، فضلاً عن الأساليب الوصفية، واختبار ارتباط سبيرمان، وتحليل الانحدار الخطي البسيط.

ركز البحث على تشخيص مستوى تبني أبعاد التحول الرقمي التسويقي المتمثلة في (توليد القيمة، تقسيم السوق، وقنوات التوزيع)، وتحديد مستوى التفوق التسويقي بأبعاده (رضا الزبون، قيمة الزبون، ولاء الزبون). وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين التحول الرقمي التسويقي والتفوق التسويقي، فضلاً عن وجود تأثير معنوي له في تعزيز هذا التفوق. كما بينت النتائج تبايناً في مستوى أهمية الأبعاد، إذ جاء بُعد توليد القيمة في المرتبة الأولى ضمن أبعاد التحول الرقمي، في حين تصدر بُعد ولاء الزبون أبعاد التفوق التسويقي. ويوصي البحث بضرورة تعزيز تبني التقنيات الرقمية وتكاملها في الأنشطة التسويقية لدعم القدرة التنافسية وتحقيق التفوق التسويقي المستدام.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي التسويقي، التفوق التسويقي، توليد القيمة، رضا الزبون، ولاء الزبون.

المقدمة

تعد التحولات الرقمية المتسارعة من أبرز سمات بيئة الأعمال المعاصرة، إذ فرضت التقنيات الحديثة واقعاً جديداً على المنظمات، لاسيما في المجال التسويقي الذي أصبح يعتمد بشكل متزايد على الأدوات الرقمية في فهم الأسواق والتفاعل مع الزبائن. وفي ظل تصاعد حدة المنافسة وتزايد توقعات الزبائن، لم يعد تحقيق التفوق التسويقي خياراً، بل ضرورة استراتيجية لضمان بقاء المنظمات واستمرارها في السوق. ومن هذا المنطلق، برز التحول الرقمي التسويقي كمدخل حديث يسهم في إعادة تشكيل الأنشطة التسويقية من خلال توظيف التكنولوجيا في توليد القيمة، وتحسين عمليات تقسيم السوق، وتطوير قنوات التوزيع، بما ينعكس إيجاباً على مؤشرات التفوق التسويقي المتمثلة في رضا الزبون وقيمه وولائه.

وتتبع أهمية هذا البحث من سعيه إلى تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي التسويقي والتفوق التسويقي في الشركات التجارية في مدينة أربيل، من خلال تقديم إطار نظري وتحليل ميداني يعكس واقع هذه الشركات. كما يسهم البحث في إثراء الأدبيات الإدارية والتسويقية من خلال ربط المفاهيم الحديثة بالتطبيقات العملية.

وقد تم تنظيم البحث في أربعة مباحث رئيسة، تناول المبحث الأول منهجية البحث، متضمناً مشكلة البحث وأهميته وأهدافه وفرضياته والمخطط الفرضي. فيما خصص المبحث الثاني للإطار النظري، إذ تناول مفهومي التحول الرقمي التسويقي والتفوق التسويقي وأبعادهما المختلفة. أما المبحث الثالث فقد ركز على الجانب الميداني، من خلال تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. في حين تناول المبحث الرابع عرض أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث، فضلاً عن تقديم مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تسهم في تعزيز التحول الرقمي التسويقي وتحقيق التفوق التسويقي في الشركات المبحوثة.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: في ظل المنافسة المتزايدة والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، تواجه الشركات التجارية في مدينة أربيل تحدياً أساسياً يتمثل في تحقيق التفوق التسويقي والمحافظة عليه بصورة مستدامة، ولا سيما في ظل تزايد توقعات الزبائن وتطور احتياجاتهم. وسعي هذه الشركات إلى تحسين أدائها التسويقي، إلا أن هناك مؤشرات على وجود تباين في مستويات تحقيق التفوق التسويقي، سواء من حيث رضا الزبائن أو ولاءهم أو تعظيم قيمتهم، الأمر الذي يحد من قدرتها على تعزيز موقعها التنافسي في السوق، وفي هذا السياق، يبرز التحول الرقمي التسويقي كأحد المداخل الحديثة التي يمكن أن تسهم في معالجة هذه الإشكالية، إلا أن مستوى تبني أبعاده المختلفة المتمثلة بـ(توليد القيمة، تقسيم السوق، وقنوات التوزيع) لا يزال متفاوتاً بين الشركات، فضلاً عن عدم وضوح مدى تكامل هذه الأبعاد في دعم تحقيق التفوق التسويقي. وعليه، تتجسد مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

❖ ما مدى إسهام التحول الرقمي التسويقي بأبعاده في تعزيز مؤشرات التفوق التسويقي للشركات التجارية في مدينة أربيل؟

ولمعالجة هذه المشكلة قامت الباحثة بصياغة مجموعة من الأسئلة الفرعية المنبثقة عن سؤال البحث الرئيس، وعلى النحو الآتي:

1. ما مستوى الأهمية للتحول الرقمي التسويقي وأبعاده، والتفوق التسويقي وأبعاده في الشركات التجارية في مدينة أربيل؟
 2. هل هناك علاقة ارتباط بين التحول الرقمي التسويقي والتفوق التسويقي في الشركات التجارية في مدينة أربيل؟
 3. هل هناك تأثير للتحول الرقمي التسويقي في التفوق التسويقي في الشركات التجارية في مدينة أربيل؟
- ثانياً. أهمية البحث:** تتبع أهمية هذا البحث من كونه يتناول موضوعين حيويين في بيئة الأعمال المعاصرة، وهما التحول الرقمي التسويقي والتفوق التسويقي، في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة وتساعد حدة المنافسة بين الشركات. فضلاً عن تقديم إطار معرفي يوضح طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي التسويقي وأبعاده المختلفة والتفوق التسويقي، بما يدعم الأدبيات الإدارية والتسويقية ذات الصلة.

كما تبرز الأهمية التطبيقية للبحث، من الدور الذي يمكن أن يؤديه التحول الرقمي التسويقي في معالجة التحديات المرتبطة بتحقيق التفوق التسويقي، من خلال تعزيز رضا الزبائن وولائهم وتعظيم قيمتهم، وبالا اعتماد على آراء العاملين في الشركات المبحوثة، مما يعكس واقع الممارسات

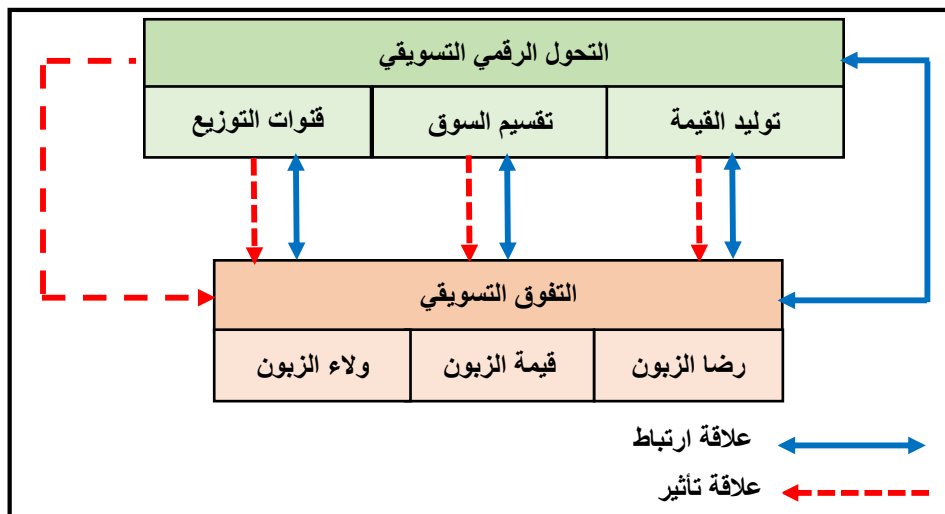
الفعلية ويزيد من موثوقية نتائجه وإمكانية الاستفادة منها، بما يسهم في تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية.

ثالثاً. أهداف البحث: يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أبرزها:

1. تشخيص مستوى تبني التحول الرقمي التسويقي بأبعاده (توليد القيمة، تقسيم السوق، قنوات التوزيع) في الشركات التجارية في مدينة أربيل.
2. تحديد مستوى تحقق التفوق التسويقي بأبعاده (رضا الزبون، ولاء الزبون، قيمة الزبون) في الشركات المبحوثة.
3. تحليل طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي التسويقي بأبعاده والتفوق التسويقي.
4. اختبار تأثير التحول الرقمي التسويقي بأبعاده المختلفة في تحقيق التفوق التسويقي.
5. تقديم مجموعة من المقترحات التي تسهم في تعزيز تبني التحول الرقمي التسويقي بما يدعم تحقيق التفوق التسويقي.

رابعاً. المخطط الفرضي للبحث: من أجل استكمال متطلبات البحث الحالي في إطاره الميداني، وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه واختبار طبيعة العلاقة بين متغيري البحث، لا بد من بناء مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقات للتحول الرقمي التسويقي والتفوق التسويقي. إذ تم قياس متغير التحول الرقمي التسويقي بالاعتماد على أبعاد (توليد القيمة، تقسيم السوق، قنوات التوزيع) استناداً إلى ما ورد في دراسات كل من: (Vial, 2019) و (Alwan, & Alshurideh, 2022) و (Durucasu, 2025) والتي تناولت توظيف التقنيات الرقمية في توليد القيمة، وتحليل السوق، وتطوير قنوات التوزيع الرقمية. وتم قياس متغير التفوق التسويقي بأبعاده (رضا الزبون، قيمة الزبون، ولاء الزبون) اعتماداً على نماذج قياس معتمدة في أدبيات التسويق، استناداً إلى دراسات: (Kolter & Keller, 2016) و (Eggert et al., 2020) و (Tu & Chang, 2012).

لذا يعد المخطط الفرضي صورة معبرة عن محتوى البحث وفكرته، ويفسر المخطط على أنه مزيج متناغم من المسارات المقترحة للبحث الحالي لحل مشكلة ما، وكما في الشكل رقم (1) الآتي:



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

خامساً. فرضيات البحث: تم صياغة فرضيات البحث بشكل يتوافق مع المعطيات الفكرية للبحث الحالي للإجابة عن أسئلة البحث، وتحقيقاً لأهدافه، واختبار مخططة الفرضي، والتي سيتم اختبارها عند مستوى معنوية (0.05)، وهي كما يأتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين التحول الرقمي التسويقي والتفوق التسويقي على المستوى الكلي في الشركات التجارية في مدينة أربيل. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية: **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين توليد القيمة والتفوق التسويقي في الشركات المبحوثة.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين تقسيم السوق والتفوق التسويقي في الشركات المبحوثة.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين قنوات التوزيع والتفوق التسويقي في الشركات المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد هناك تأثير معنوي للتحول الرقمي التسويقي في التفوق التسويقي على المستوى الكلي في الشركات التجارية في مدينة أربيل. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية: **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد هناك تأثير معنوي لتوليد القيمة في التفوق التسويقي في الشركات المبحوثة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد هناك تأثير معنوي لتقسيم السوق في التفوق التسويقي في الشركات المبحوثة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد هناك تأثير معنوي لقنوات التوزيع في التفوق التسويقي في الشركات المبحوثة.

المبحث الثاني: الإطار النظري

المطلب الأول: التحول الرقمي:

أولاً. مفهوم التحول الرقمي: يعد التحول الرقمي من أبرز المفاهيم المتداولة في الآونة الأخيرة لما له من أهمية في التنمية الاقتصادية، ولقد تعددت التعريفات التي تناولتها الدراسات السابقة للتحول الرقمي إلا أنها لا تختلف بشكل كبير، إذ إن القواسم المشتركة هي استخدام التقنيات وتحسينات العمليات، وخلق القيمة، فقد عرفته الشركة الاستشارية العالمية IDC بأنه "العملية المستمرة التي تقوم بها المؤسسات للتكيف مع متطلبات عملائها وأسواقها عبر توظيف القدرات الرقمية من أجل ابتكار نماذج عمل جديدة ومنتجات وخدمات تمزج بسلاسة الأعمال الرقمية واليدوية وتجارب الزبائن مع تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي في الوقت نفسه" (سلايمي وبوشي 2019). أما (عبد الرزاق، 2019: 6)، فعرف التحول الرقمي بأنه العملية التي يتم من خلالها انتقال الشركة إلى نماذج عمل تعتمد على التقنيات الرقمية لدعم تطوير وابتكار ما يتم تقديمه من منتجات وخدمات فضلاً عن توفير قنوات جديدة للتسويق وفرص عمل تزيد من قيمة المنتجات المقدمة سواء كانت سلع أو خدمات. كما يعرف بأنه عملية تستجيب فيها الشركات للتغيرات التي تحدث في بيئاتها باستخدام التقنيات الرقمية لتغيير عمليات خلق القيمة الخاصة بها (Vial, 2019: 132). كما عرف أيضاً بأنه "عملية دمج التكنولوجيا الرقمية مع مجالات الأعمال كافة، واندماج التقنية في جميع جوانب الحياة البشرية والمجتمع، وذلك بهدف تحسين كفاءة التشغيل وزيادة الإنتاجية، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة المنتجات وابتكار منتجات جديدة، وتقديم خدمات أفضل للعملاء" (هاشم، 2019: 225).

في ضوء توجهات البحث وفلسفته التطبيقية في الشركات التجارية في مدينة أربيل، تنظر الباحثة إلى التحول الرقمي التسويقي بوصفه: عملية توظيف التقنيات الرقمية في الأنشطة التسويقية للشركة بطريقة منهجية تهدف إلى توليد قيمة مضافة للزبون، وتحسين دقة تقسيم السوق، وتطوير قنوات توزيع رقمية تسهم في رفع كفاءة الأداء التسويقي وتعزيز القدرة التنافسية للشركة.

وعليه، تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي: توليد القيمة، تقسيم السوق، وقنوات التوزيع، لكونها تمثل الجوانب الأكثر ارتباطاً بالواقع التسويقي للشركات المبحوثة.

ثانياً. أهمية التحول الرقمي: أصبح التحول الرقمي اليوم ضرورة أساسية للمؤسسات الحديثة، لاسيما تلك التي تواجه تحديات الاضطراب الرقمي أو تعمل في بيئات تنافسية قائمة على التكنولوجيا، ويعزى ذلك إلى التسارع الكبير في الابتكار الرقمي والتبني المتزايد للتقنيات الحديثة، مما يسهم في إعادة تشكيل نماذج الأعمال وخلق القيمة (Zhang, 2026: 3). ويعد التحول الرقمي من الظواهر البارزة التي حظيت باهتمام واسع من قبل الباحثين والممارسين مؤخرًا، إذ يبرز التركيز على أهمية سعي المؤسسات لاكتشاف الأساليب المناسبة للابتكار والاستفادة من التقنيات الحديثة لوضع استراتيجيات تشمل تطبيقات التحول الرقمي، بهدف تحسين الأداء التشغيلي (عسقلاني وآخرون، 2025: 138). كما تتمثل أهمية التحول الرقمي في إحداث تغييرات جذرية على المستويات الثقافية والتنظيمية والتشغيلية، من خلال تطوير أنظمة ذكية واعتماد عمليات محسنة تهدف إلى رفع الكفاءة الرقمية تقليل وتعزيز الأداء، ويساعد هذا التحول المؤسسات على مواكبة متطلبات سوق العمل المتغيرة، مع الاعتماد على الأدوار التقليدية وتبني أساليب عمل أكثر ابتكاراً (الكرياني، 2025: 236). ويشير (الشربتلي، 2025: 29) إلى أن إدراك طرق استخدام التقنيات الرقمية والتحول الرقمي يساعد المؤسسات على تحقيق الاستدامة، من خلال تعزيز الكفاءة، وتشجيع الابتكار، وزيادة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية.

ثالثاً. أهداف التحول الرقمي: يتمثل التحول الرقمي في استخدام المؤسسات التكنولوجية الحديثة والفكر الرقمي في توليد القيمة وتطوير عروض منتجاتها وخدماتها بأساليب مبتكرة، إذ يساهم دمج الأدوات والتقنيات الرقمية مع الخدمات المقدمة في تسريع نمو المؤسسات، ومن بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها هي كالاتي (بريس، وجبر، 2022: 207):

1. دفع المؤسسات إلى تبني نهج يتم عن طريقه وضع استراتيجية وإعطاء تطلع واضح عن التزام جميع أصحاب المصلحة.
2. زيادة سرعة وكفاءة العمليات والخدمات المالية ومن ثم تقديم هذه الخدمات بأسعار معقولة للعملاء وبكل سهولة.
3. ممارسة الأعمال بشكل أكثر شفافية وتبسيط المعلومات وإظهارها للعملاء.
4. الحد من التكاليف العالية في التحويلات بين الدول.
5. تعظيم الكفاءة والشفافية في العمليات الحكومية التي تدعم الحد من الفساد.
6. تسريع التحولات الاجتماعية والإنسانية.
7. التطوير المتواصل وبناء المعرفة والخبرات العملاقة.

رابعاً. أبعاد التحول الرقمي التسويقي: تناولت الأدبيات الإدارية عدداً من المقاييس لقياس التحول الرقمي في الشركات، إذ ركّز (Vial, 2019: 90) على إعادة تشكيل عمليات خلق القيمة عبر التقنيات الرقمية، في حين أشار (Alwan, & Alshurideh, 2022: 58) إلى دور التسويق الرقمي

في توليد القيمة وتحسين تجربة الزبون، بينما ركّز (Durucasu, 2025: 75) على قنوات التسويق الرقمي وتقسيم السوق باستخدام البيانات. وتشير هذه المقاييس إلى أن التحول الرقمي في المجال التسويقي يُقاس من خلال ثلاثة محاور رئيسة متكررة في الأدبيات، هي:

❖ توليد القيمة عبر التقنيات الرقمية.

❖ تقسيم السوق اعتماداً على البيانات.

❖ تطوير قنوات التوزيع الرقمية.

وبناءً على ذلك، تبنت الباحثة هذا النموذج الثلاثي لقياس التحول الرقمي التسويقي، لكونه الأكثر انسجاماً مع طبيعة النشاط التسويقي في الشركات التجارية المبحوثة، إذ تمثل هذه الأبعاد الجوانب التطبيقية الفعلية التي تمارسها هذه الشركات في بيئتها التسويقية.

1. توليد القيمة: مفهوم القيمة في التسويق يعني عناصر التميز التي تدفع المستهلك إلى اختيار منتج أو خدمة معينة. ويمكن فهم ذلك ضمن سياق التحول الرقمي بأن التكنولوجيا الحديثة تساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات، وتقديم حلول أسرع وأكثر ملاءمة للعملاء، مما يُعزز القيمة المقدمة لهم، سواء من حيث الأداء أو التجربة أو رضا العميل (Alwan, & Alshurideh, 2022: 58).

2. تقسيم السوق: تقسيم السوق هو عملية تقسيم السوق الكلي على مجموعات من العملاء ذوي خصائص وحاجات متقاربة، بحيث تُعالج كل مجموعة باستراتيجيات تسويقية مناسبة لها. هذا التقسيم يساعد المؤسسات على فهم احتياجات الشرائح المختلفة من العملاء والتعامل معها بفعالية أكبر في أنشطة التسويق (Durucasu, 2025: 70).

3. قنوات التوزيع: قنوات التوزيع هي المسارات المنظمة التي تسلكها السلع والخدمات للوصول إلى المستهلكين النهائيين، وتشمل توزيع مباشر وغير مباشر عبر الوسطاء مثل تجار الجملة وتجار التجزئة. في سياق التحول الرقمي، تتكامل القنوات الرقمية (مثل التجارة الإلكترونية والمنصات الرقمية) مع القنوات التقليدية لتحسين أوقات التسليم وتوسيع الوصول وتحقيق رضا العملاء (Alwan, & Alshurideh, 2022: 60).

المطلب الثاني: التفوق التسويقي

أولاً. مفهوم التفوق التسويقي: عرف التفوق التسويقي بأنه: "فحص منهجي ودوري وموضوعي وشامل لاستعداد المنظمة في تسويق الخدمات" (Raksong & Kaewmungkoon, 2016: 349)، كما عرف بأنه: "التفرد في تقديم السلع والخدمات الذي يفوق توقعات الزبائن من خلال أسلوب متميز وابتكار أساليب جديدة، وإرضاء الزبائن الرضا التام من خلال تقديم أفضل العروض" (النوري، 2019: 314)، في حين عرفه آخرون بأنه: "توجيه العلاقة والاحتفاظ بالزبائن وخلق قيمة فائقة للزبائن من خلال إدارة عملية العلاقة مع الزبائن (حمدون، 2021: 166). بينما عرف كل من (مسيب و خليل، 2022: 141) التفوق التسويقي بأنه: "استغلال المنظمة لنقاط قوتها الذي تنفرد بها في أداء عملياتها وأنشطتها لإيجاد قيمة حتى لا يستطيع المنافسين من تقليد تلك الخدمات". لقي التفوق التسويقي اهتمام كبير من قبل الباحثين، إذ عده البعض هدف استراتيجي للمصرف، ويتحقق التفوق من خلال مجموعة من الوسائل المتوفرة في ظل التحول في اقتصاديات الدول، وكذلك التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم اليوم (Galal shehata 2019:167)، لذلك أدركت المنظمات المعاصرة، بما في ذلك المؤسسات المصرفية، أهمية ابتكار وتقديم منتجات عالية الجودة وبتكلفة أقل، بهدف تحقيق التفوق التسويقي وسبق المنافسين في ذلك، ويعد التفوق التسويقي أولوية قصوى للعديد

من مسؤولي المنظمات لأنه يلعب دوراً مهماً في مصير المنظمة (علية، 2020: 31). ولكي تستطيع المصارف أن تميز نفسها، يجب عليها ابتكار خدمات مميزة من خلال التوافق بين تصورات الزبائن والخدمات المقدمة والقدرة على إشباع الرغبات ودرجة التغير في أذواق المستهلكين، حيث يكون مرتبط بالجهة المستهدفة التي يختارها المصرف (Bilel, 2014: 181).

وانسجاماً مع ميدان البحث وطبيعته التطبيقية، ترى الباحثة أن التفوق التسويقي يتمثل في: قدرة الشركة على تحقيق مستوى متميز في علاقتها مع الزبون من خلال تحقيق رضاه، وتعظيم القيمة المدركة لديه، وبناء ولاء طويل الأمد ينعكس على استقرار العلاقة التسويقية وتعزيز موقع الشركة في السوق. وعليه، تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي: رضا الزبون، قيمة الزبون، ولاء الزبون، لكونها تمثل المؤشرات الأكثر تعبيراً عن التفوق التسويقي من منظور الزبون في الشركات المبحوثة.

ثانياً. أهمية التفوق التسويقي: ازدادت أهمية التفوق التسويقي، نتيجة لزيادة عدد المصارف، واشتداد حدة المنافسة، نتيجة للتراكم في انتاج الخدمات المصرفية، مما ينعكس بشكل سلبي على انخفاض نسبة الأرباح، لذلك تسعى المصارف للتفوق التسويقي؛ من أجل تقديم أفضل خدمة للزبائن (Bilel, 2014: 174). كما ان أهمية التفوق التسويقي تكمن في التوجه نحو الزبائن، من خلال استعمال الوسائل الإلكترونية والأساليب والتقنيات الجديدة في انشاء قاعدة للمعلومات، بهدف تغذيتها وإمكانية الحصول على المعلومات حين الطلب عليها (علي وعبد الله، 2024: 2076)، وتؤدي إلى تحقيق أهداف المصرف من حيث النمو والربحية أو البقاء، ولا تغفل دور العاملين عبر القيام بأنشطتهم على نحو هادف ومتكامل، لاسيما طلبات الزبائن الجديدة، والعمل على تلبيتها وتوحيدها (حمدون، 2021: 166).

ويمكن تلخيص أهمية التفوق التسويقي في النقاط الآتية: (لفته وحسين، 2017: 39)، (عليه، 2020: 32)، (مسيب و خليل، 2022: 141)، (saud & Jassim, 2022: 15) زيادة ولاء الزبائن ودعم الصورة الذهنية للمنظمة.

- ❖ استمرار بقاء المنظمة في السوق.
- ❖ التفوق في الموارد وكذلك المنافسين والكفاءات الاستراتيجية.
- ❖ تحقيق الحصة السوقية والربحية العالية.
- ❖ انخفاض الكلفة وجودة المنتجات.

ثالثاً. مجالات التفوق التسويقي: تشير الادبيات إلى تبني أربعة مجالات تسهم في احراز التفوق التسويقي على المنافسين، تتمثل بالآتي (النوري، 2019: 325-326).

1. التفوق بالجودة: هو تحقيق النتائج المرغوبة وتخفيض النتائج غير المرغوبة خلال فترة زمنية معينة، ومدى توافق هذه النتائج مع المبادئ المهنية والسلوك الأخلاقية وكفاءة استخدام المواد والدرجة المرتفعة من رضا الزبائن، والحد من تعرضهم للخطر.

التفوق بالاستجابة للزبون: وهو القدرة على الاستجابة لجميع شكاوى الزبائن، والعمل على حلها في أسرع وقت بكفاءة عالية ما يقنع الزبائن بأنهم محل احترام وتقدير من قبل إدارة المصرف والعاملين (السياني والصبري، 2021: 133).

2. التفوق بالإبداع والابتكار: الإبداع هو كل فكرة جديدة في ممارسات وأنشطة التسويق التي تؤدي إلى تغيير إيجابي ويتم تطبيقها بنجاح بطريقة تمنح الشركة ميزة على الآخرين في السوق لأن الإبداع لا

يتناول التغييرات الجوهرية فحسب، بل يجب أن يكون هناك تحسين مستمر على ما هو قائم حالياً (طاهر، 2006: 49) أما الابتكار فيشير إلى قدرة المصارف على مواكبة التغييرات المستمرة من خلال تطوير خدمات ومنتجات جديدة بما يسهم في تلبية احتياجات الزبائن وتحقيق رضاهم (Tidd & Bessant, 2011: 19).

3. التفوق بالكفاءة: إن الإدارة الناجحة هي الإدارة التي تستخدم جميع إمكانياتها ومواردها بطريقة مثالية، بحيث يحقق جميع أهدافها في أدنى وقت ومال وجهد، وانعدام الكفاءة يعني عدم قدرة المصرف على تحقيق أهدافه (طاهر، 2006: 50).

رابعاً. **أبعاد التفوق التسويقي:** قدّمت الأدبيات التسويقية عدة مقاييس لقياس التفوق التسويقي، إذ ركّز (Kolter & Keller, 2016: 39) على رضا الزبون بوصفه مؤشراً أساسياً للأداء التسويقي، بينما تناول (Eggert et al., 2020: 90) مفهوم قيمة الزبون بوصفها محور التفوق في العلاقة التسويقية، في حين أكد ((Tu & Chang, 2012: 59)) على ولاء الزبون بوصفه المخرج النهائي للتفوق التسويقي. وتبيّن من مراجعة هذه المقاييس أن التفوق التسويقي من منظور الزبون يُقاس بثلاثة أبعاد مترابطة هي:

❖ رضا الزبون.

❖ قيمة الزبون.

❖ ولاء الزبون.

وعليه، تبنت الباحثة هذا النموذج الثلاثي لقياس التفوق التسويقي، لكونه يعكس بصورة مباشرة طبيعة العلاقة بين الشركات التجارية وزبائنهم في ميدان البحث، ويُعدّ الأكثر ملاءمة لقياس التفوق التسويقي من منظور عملي وتطبيقي.

1. رضا الزبون: يمكن تعريف رضا الزبون بأنه هو شعور الفرد بالسعادة أو خيبة الأمل الناتجة عن مقارنة أداء المنتج أو الخدمة المتصورة بالتوقعات (Kolter & Keller, 2016: 153) وكما عرف أيضاً بأنه مستوى إشباع حاجات الزبائن من الخدمات التي تقدمها المنظمات (Ahmed & Hag, 2014: 308). ومن الجدير بالذكر فإن رضا الزبون جذب اهتمام الباحثين لأكثر من ثلاث عقود، في ضوء حقيقة أن الزبائن هم المصدر الرئيس لإيرادات معظم المنظمات (Tam, 2004: 898) وبين (Barlen, 2017: 123) بأن رضا الزبون يعد أحد المفاتيح التي تعتمد عليها استمرارية المنظمة، سواء كانت إنتاجية أو خدمية، لذلك أصبح من الضروري أن تهتم المصارف برضا زبائنهم، وكيفية الحفاظ على ولائهم للمنظمة، مما يعطي مبرراً قوياً لنجاحها وتفوقها على الآخرين (Jassim & Saud, 2022: 16).

2. قيمة الزبون: يمكن تعريف قيمة الزبون بأنه أداة استراتيجية تسهل الاتصال بقدرة المنظمات مشاركة الموارد وتقديم حزمة ذات قيمة عالية للزبائن المستهدفين (Eggert et al., 2020: 1)، كما عرف قيمة الزبون بأنها الفرق بين ما يدفعه الزبون (التكلفة الإجمالية) وما يحصل عليه (المكاسب) نتيجة امتلاك السلعة أو الخدمة (Jassim & Saud, 2022: 15)، أما (Hou et al., 2020: 2) فقد عرفها بأنها التقييم العام لما يدفعه الزبون وما يحصل عليه أثناء عملية اتخاذ قرار الشراء. ويعد مفهوم قيمة الزبون من المفاهيم الحديثة في أدبيات التسويق المعاصر، وقامت جمعية التسويق الأمريكية بمراجعة تعريفها للتسويق ليشمل مفهوم الزبون وكانت هناك مناقشات مهمة في الأدبيات حول الدور المركزي الذي تلعبه قيمة الزبون (Graf & Mass, 2008: 2)، وإن ظهور العولمة والتطور

التكنولوجي الهائل الذي يواجهه اليوم المنظمات أحدث تحدياً كبيراً ومنافسة شديدة بين المنظمات الأعمال، وبدأت المنظمات بالاهتمام بقيمة الزبون بشكل أكبر، من أجل تحقيق التفوق التنافسي والبقاء في السوق (الفراجي، والربيعاوي، 2021: 133).

3. ولاء الزبون: يعرف ولاء الزبون بأنه الالتزام الراسخ بإعادة شراء أو إعادة تفضيل المنتج أو الخدمة باستمرار في المستقبل (Liu, 2017: 20)، وعرف أيضاً بأنه الزبائن الذين لديهم موقف إيجابي باتجاه أعمال المصرف وسيقدمون توصيات للأصدقاء والزملاء (Thompson, 2005: 2)، أما (Tu & Chang, 2012: 25) فقد عرفوا ولاء الزبون بأنه استراتيجية تخلق مكافآت متبادلة بين المنظمة والزبون، كما يعد ولاء الزبون أحد الأهداف الاستراتيجية المهمة للمنظمة التي تسعى إلى تحقيقها، إذ تعمل المنظمة بجهد كامل وطاقة قصوى مع جميع الإدارات التي ترتبط عملها بالزبون، وتسعى للاحتفاظ بالزبون بشكل دائم بدل من اعتماد الزبون كزائر يقوم بشراء المنتج أو الخدمة للمرة الأولى والأخيرة (Jassim & Saud, 2022: 15-16).

المبحث الثالث: الجانب العلمي

أولاً. اختبار ثبات الاستبانة والتوزيع الطبيعي للبيانات: لقياس ثبات الاستبانة لمتغيرات البحث، طبق تحليل الثبات (Reliability Analysis) بطريقة كرونباخ- ألفا (Alpha-Cronbach)، لأنه من الأساليب المفضلة في تقدير ثبات الاستبانة للفقرات الوصفية، ووفقاً لمستويات تحليل الاعتمادية في العلوم الاجتماعية فإن الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا كرونباخ يساوي (60%)، وبعد تفرغ البيانات باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) بحسب معامل الثبات لفقرات الاستبانة على أساس متغيرات البحث الرئيسية وأبعاده، ومن خلال الجدول رقم (1) تبين بأن نتائج تحليل الثبات بطريقة كرونباخ- ألفا لكل المتغيرات مرتفع وتنفوق الحد الأدنى (60%) مما يدل على أن مقاييس البحث تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي بين محتوياتها، وهذا ما يجعل من ثبات وموثوقية استبانة مرتفعة وصالحة للتطبيق. حيث تراوحت قيم معامل كرونباخ- ألفا، وكما يظهرها الجدول رقم (1) بين (0.68) و(0.89)، وتؤكد الثبات المطلوب لعبارات متغيرات البحث.

جدول (1): نتائج اختبار ثبات الاستبانة والتوزيع الطبيعي للبيانات

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	عدد العبارات	كرونباخ ألفا	معامل الالتواء	معامل التفلطح
التحول الرقمي التسويقي	توليد القيمة	5	0.68	-0.130	0.040
	تقسيم السوق	5	0.73	-0.506	0.257
	قنوات التوزيع	5	0.81	-0.751	0.485
	المؤشر الكلي للتحول الرقمي التسويقي	15	0.80	-0.170	0.146
التفوق التسويقي	رضا الزبون	5	0.81	-0.315	-0.290
	قيمة الزبون	5	0.77	-0.164	-0.610
	ولاء الزبون	5	0.75	-0.791	1.859
	المؤشر الكلي للأداء التسويقي	15	0.89	-0.396	0.130

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS V.24).

وبهدف اختبار مدى كون بيانات البحث تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، تم استخدام كل من معامل الالتواء "Skewons" ومعامل التفلطح "Kurtosis"، إذ إن القيمة المعيارية لمعامل الالتواء يجب أن تكون محصورة بين (3) و(-3)، بينما يجب أن تكون القيمة المعيارية لمعامل التفلطح محصورة بين (7) و(-7) (Kline, 2016)، وتبين من نتائج هذا التحليل والمذكورة في الجدول رقم (1) أن جميع قيم معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة وأبعادها تقع بين (-0.130) و(-0.791) وهي ضمن القيم المعيارية لهذا المقياس، كما إن جميع قيم معامل التفلطح لمتغيرات الدراسة وأبعادها تقع بين (1.859) و(-0.610) وهي ضمن القيم المعيارية أيضاً لمعامل التفلطح، مما يعني عدم توافر شرط التوزيع الطبيعي في بيانات البحث الحالي.

ثانياً. وصف متغيرات البحث وتشخيصها: إن التحليل الوصفي مكّن الباحثة من تقديم تعريف دقيق بمستوى توافر متغيرات البحث الرئيسة وأبعاده، وذلك عن طريق استخدام عدد من الاختبارات الاحصائية والمتمثلة بـ(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، والأهمية الترتيبية)، وكانت النتائج على النحو الآتي:

1. تحديد مستوى التحول الرقمي التسويقي: توضح نتائج التحليل الوصفي في الجدول رقم (2) أن الأهمية الترتيبية لأبعاد التحول الرقمي التسويقي جاءت بمستوى أهمية ترتيبية مختلفة وقيم مقاربة، غير أنه يلاحظ وعلى وفق آراء المستجيبين بأن هناك تركيزاً وبمستويات عالية على بعد (توليد القيمة) في الشركات التجارية في مدينة أربيل، إذ حاز على المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.96)، وانحراف معياري بلغ (0.43)، ومعامل اختلاف بلغ (10.86%)، تشير هذه النتائج إلى أن بُعد توليد القيمة في الشركات التجارية المبحوثة يحظى باهتمام مرتفع، مما يعكس تبني تلك الشركات لنهج واضح ومنظم في تعزيز القيمة المقدمة للزبائن من خلال تطوير منتجات وخدمات تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم بشكل أفضل. كما يدل انخفاض الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على وجود درجة عالية من التجانس والاتفاق بين آراء المستجيبين حول هذا البعد، الأمر الذي يعزز استقرار هذا التوجه داخل الشركات ويؤكد وضوحه كأحد المراكز الأساسية في تعزيز التفوق التسويقي. أما بُعد (تقسيم السوق) في الشركات التجارية في مدينة أربيل احتل المرتبة الثانية، وبوسط حسابي قدره (3.80)، وانحراف معياري قدره (0.57)، ومعامل اختلاف بلغ (15%)، بناءً على هذه النتائج، يتضح أن بُعد تقسيم السوق في الشركات التجارية المبحوثة يحظى بمستوى اهتمام مرتفع نسبياً، مما يعكس توجه تلك الشركات نحو تبني أساليب تحليل السوق وتجزئته بشكل أكثر دقة بهدف فهم احتياجات الزبائن وتوجيه الجهود التسويقية بصورة فعّالة. كما يشير مستوى الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف إلى وجود درجة جيدة من الاتفاق بين آراء المستجيبين، مع تباين محدود يعكس اختلافاً طفيفاً في إدراك مدى الاهتمام بهذا البعد، الأمر الذي يدل على استقرار نسبي في تطبيق ممارسات تقسيم السوق ضمن استراتيجيات الشركات. وبالنسبة لبُعد (قنوات التوزيع) في الشركات التجارية في مدينة أربيل احتل المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.54)، وانحراف معياري قدره (0.64)، ومعامل اختلاف بلغ (18.08%)، تشير هذه النتائج إلى أن بُعد قنوات التوزيع في الشركات التجارية المبحوثة يحظى باهتمام أقل نسبياً مقارنةً ببقية أبعاد التحول الرقمي التسويقي، مما يعكس وجود فجوة في مستوى التركيز على تطوير وتحديث آليات توزيع المنتجات والخدمات عبر القنوات الرقمية. كما يُلاحظ وجود تفاوت أكبر في آراء المستجيبين حول مدى كفاءة ووضوح سياسات قنوات التوزيع، وهو ما يدل على عدم تجانس التصورات بشأن هذا البعد. ويعكس ذلك حاجة

الشركات إلى تعزيز مستوى الاتساق والشفافية في إدارة قنوات التوزيع، بما يساهم في تحسين تكاملها مع بقية الأنشطة التسويقية ورفع كفاءتها في دعم الأداء التسويقي العام.

جدول (2): التحليل الوصفي لمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية

المتغيرات الرئيسة	الأبعاد الفرعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية الترتيبية
التحول الرقمي التسويقي	توليد القيمة	3.96	0.43	10.86	الأولى
	تقسيم السوق	3.80	0.57	15	الثانية
	قنوات التوزيع	3.54	0.64	18.08	الثالثة
	المؤشر الكلي للتحويل الرقمي التسويقي	3.77	0.40	10.61	الأولى

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

2. تحديد مستوى مؤشرات التفوق التسويقي: بينت نتائج التحليل الوصفي في الجدول رقم (3) أن جميع مؤشرات متغير التفوق التسويقي جاءت بمستوى أهمية ترتيبية مختلفة وقيم مقاربة، غير أنه يلاحظ وعلى وفق آراء المستجيبين بأن هناك تركيزاً وبمستويات عالية على بُعد (ولاء الزبون) في الشركات التجارية في مدينة أربيل، إذ حاز على المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.99)، وانحراف معياري بلغ (0.49)، ومعامل اختلاف بلغ (12.28%)، تشير هذه النتائج إلى أن بُعد ولاء الزبون يُعد في مستوى مرتفع من الاهتمام والرسوخ، مما يعكس نجاح الشركات المبحوثة في ترسيخ علاقات طويلة الأمد مع زبائنهم وبناء درجة عالية من الثقة والارتباط المستمر معهم. كما يدل انخفاض الانحراف المعياري وتدني معامل الاختلاف على وجود تجانس واتفاق واضح بين آراء المستجيبين حول قوة هذا الولاء واستقراره، الأمر الذي يعكس متانة العلاقة بين الزبائن والشركات واستدامتها. وتشير النتائج إلى أن بُعد (رضا الزبون) في الشركات التجارية في مدينة أربيل يحتل المرتبة الثانية وبوسط حسابي قدره (3.98)، وانحراف معياري قدره (0.51)، ومعامل اختلاف بلغ (12.81%)، تعكس هذه النتائج توجه الشركات المبحوثة نحو تعزيز مكانتها التنافسية من خلال تقديم منتجات وخدمات قادرة على تلبية احتياجات الزبائن وتوقعاتهم، بما يساهم في رفع مستوى رضاهم وتعزيز العلاقة معهم. كما يدل الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المعتدل على وجود درجة من التوافق النسبي بين آراء المستجيبين حول هذا البعد، مع وجود تباين طفيف في مستوى إدراكهم لمدى الاهتمام بقيمة الزبون، الأمر الذي يشير إلى إمكانية تطوير هذا الجانب بشكل أكبر ضمن استراتيجيات الشركات المستقبلية. أما بُعد (قيمة الزبون) في الشركات التجارية في مدينة أربيل احتلت المرتبة الأخيرة، وبوسط حسابي قدره (4.13)، وانحراف معياري قدره (0.55)، ومعامل اختلاف بلغ (13.32%)، وتدل هذه النتائج على أن مستوى التركيز على هذا البعد لا يزال أقل من الأبعاد الأخرى. كما يوحي ذلك بأن مستوى رضا الزبائن وقيمتهم المدركة لا يعكس بصورة كافية تطلعات المستجيبين، الأمر الذي يحذر من انعكاسه بشكل أقوى على التفوق التسويقي. كذلك يعكس الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وجود تباين نسبي في آراء المستجيبين حول درجة رضا الزبائن، مما يشير إلى حاجة الشركات إلى تعزيز جهودها بشكل أكبر في هذا الجانب لضمان رفع مستوى رضا الزبائن وتحقيق قدر أعلى من الاتساق في إدراكهم لقيمتهم.

جدول (3): التحليل الوصفي لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية الترتيبية
التفوق التسويقي	رضا الزبون	3.98	0.51	12.81	الثانية
	قيمة الزبون	4.13	0.55	13.32	الثالثة
	ولاء الزبون	3.99	0.49	12.28	الأولى
	المؤشر الكلي للتفوق التسويقي	4.03	0.44	10.92	الثانية

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

3. الأهمية الترتيبية لمتغيري البحث الرئيسية: توضح نتائج التحليل الوصفي في الجدول رقم (2) و (3) مجموعة من المقاييس المتعلقة بالأهمية الترتيبية لمتغيري البحث الرئيسية، وكشفت النتائج بأن الأهمية الترتيبية للمتغيرين جاءت بمستويات مختلفة وبقيم متقاربة، غير أنه يلاحظ وعلى وفق آراء عينة البحث بأن هناك توافراً أكثر لمتغير (التحول الرقمي التسويقي) وفقاً لقيم معامل الاختلاف البالغ (10.61%)، ويليه متغير (التفوق التسويقي) بالمرتبة الثانية، وبمعامل اختلاف بلغ (10.92%)، وتشير هذه النتائج إلى أن الشركات المبحوثة تولي اهتماماً واضحاً بكل من التحول الرقمي التسويقي والتفوق التسويقي، إلا أن التركيز الأكبر ينصب على تبني ممارسات التحول الرقمي في الأنشطة التسويقية، وهو ما يعكس إدراكاً متزايداً لأهمية التقنيات الرقمية في دعم الأداء التسويقي وتعزيز القدرة التنافسية. كما أن تقارب قيم معامل الاختلاف بين المتغيرين يدل على وجود درجة عالية من التجانس في آراء أفراد العينة، الأمر الذي يعزز موثوقية النتائج ويؤكد أن كلا المتغيرين يحظيان باهتمام متوازن نسبياً، مع أفضلية طفيفة للتحول الرقمي التسويقي بوصفه محركاً أساسياً لتحقيق التفوق التسويقي.

ثالثاً. اختبار فرضيات البحث: يعد اختبار الفرضيات الإحصائية من أهم الخصائص التي تميز البحوث الميدانية والتجريبية. تستهدفها الباحثة لاستكشاف مستوى علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الحالي من جهة، واختبار مدى قدرة المتغير المستقل من تفسير المتغير المعتمد والتأثير فيه، من جهة أخرى. يتعلق المحور الأول باختبار علاقات الارتباط بين متغيري البحث الحالي (التحول الرقمي التسويقي، التفوق التسويقي) وأبعادهما الفرعية، وبينما يتعلق المحور الثاني باختبار فرضيات التأثير لمتغيري البحث الحالي (التحول الرقمي التسويقي، التفوق التسويقي) وأبعادهما الفرعية.

المحور الأول: اختبار فرضيات علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

من أجل الإجابة عن الفرضيات المتعلقة بعلاقة الارتباط، استخدمت الباحثة اختبار ارتباط سبيرمان (Spearman's Correlation) لإظهار قوة العلاقة بين المتغيرات واتجاهها، ولتحقيق أهداف البحث ضمن هذا المحور يتم اختبار فرضيات البحث الحالي على النحو الآتي:

1. علاقات الارتباط بين التحول الرقمي التسويقي والتفوق التسويقي على المستوى الكلي: يمثل مضمون هذه العلاقة السعي إلى مدى تحقق الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية بين التحول الرقمي التسويقي والتفوق التسويقي على المستوى الكلي في الشركات المبحوثة)، ويشير الجدول رقم (4) إلى نتيجة قيم الارتباط بين التحول الرقمي التسويقي والتفوق التسويقي إذ تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بينهما يعكسها معامل الارتباط البالغ قيمته

(0.569**) عند مستوى معنوية (0.01)، وتعكس هذه النتيجة أن التحول الرقمي التسويقي، بوصفه منظومة متكاملة، يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالتفوق التسويقي، بما يشير إلى أن التحسين المتزامن في ممارسات توليد القيمة وتقسيم السوق وقنوات التوزيع يقترن بارتفاع مستوى التفوق التسويقي للشركات المبحوثة. ووفقاً لهذه النتائج فقد تحققت الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على "توجد علاقة ارتباط معنوية بين التحول الرقمي التسويقي والتفوق التسويقي على المستوى الكلي في الشركات التجارية في مدينة أربيل".

جدول (4): نتائج علاقة الارتباط بين التحول الرقمي التسويقي والتفوق التسويقي على المستوى الكلي

المتغير المعتمد	المتغير المستقل
التفوق التسويقي	التحول الرقمي التسويقي
125 n = (P < 0.01**) 0.569**	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

2. علاقات الارتباط بين أبعاد التحول الرقمي التسويقي والتفوق التسويقي: تهدف هذه الفرضية إلى التعرف على العلاقة الاحصائية ما بين أبعاد التحول الرقمي التسويقي والتفوق التسويقي، وتشير معطيات الجدول رقم (5) إلى وجود علاقات الارتباط معنوية بين أبعاد التحول الرقمي التسويقي والمتمثلة بـ(توليد القيمة، تقسيم السوق، وقنوات التوزيع) والمتغير التابع التفوق التسويقي، عند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على أن جميع العلاقات كانت ذات دلالة إحصائية وموجبة، وتعني هذه النتائج أن كل بعد من أبعاد التحول الرقمي التسويقي يسهم بدرجة متفاوتة في تعزيز التفوق التسويقي. فقد جاء بعد توليد القيمة في المرتبة الأولى بمعامل ارتباط (0.502**)، وتدل هذه النتيجة على وجود علاقة ارتباط إيجابية بين بُعد توليد القيمة والتفوق التسويقي، أي إن تحسّن ممارسات توليد القيمة يتزامن مع ارتفاع مستوى التفوق التسويقي لدى الشركات، وبوصفه البعد الأكثر ارتباطاً بالتفوق التسويقي، ويليه بعد تقسيم السوق بمعامل ارتباط (0.401**)، تشير هذه النتيجة إلى أن بُعد تقسيم السوق يرتبط بالتفوق التسويقي بعلاقة ارتباط إيجابية، ما يعني أن ارتفاع مستوى تقسيم السوق يتزامن بدرجة أكبر مع تعزيز التفوق التسويقي. ثم يشير معامل الارتباط لبعد قنوات التوزيع (0.364**) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ولكن بدرجة ضعيفة نسبياً بين بُعد قنوات التوزيع والتفوق التسويقي، ما يعني أن تحسّن نظام قنوات التوزيع يتزامن مع تحسّن محدود في مستوى التفوق التسويقي لدى الشركات، ووفقاً لهذه النتائج فقد تحققت الفرضيات الفرعية ضمن الفرضية الرئيسة الأولى والمتضمنة وجود علاقات ارتباط معنوية بين أبعاد التحول الرقمي التسويقي بـ(توليد القيمة، تقسيم السوق، وقنوات التوزيع) والمتغير التابع التفوق التسويقي.

جدول (5): نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد التحول الرقمي التسويقي والتفوق التسويقي

المتغير المعتمد	ابعاد التحول الرقمي التسويقي		
	توليد القيمة	تقسيم السوق	قنوات التوزيع
التفوق التسويقي	0.502**	0.401**	0.364**
125 n = (P < 0.01**)			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

المحور الثاني. اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث

لتحقيق أهداف البحث ضمن هذا المحور، يتم اختبار فرضيات البحث الحالي، على النحو الآتي:

1. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد هناك تأثير معنوي للتحويل الرقمي التسويقي في التفوق التسويقي على المستوى الكلي في الشركات التجارية في مدينة أربيل.

يتبين من نتائج الجدول رقم (6) وجود تأثير للتحويل الرقمي التسويقي في التفوق التسويقي على المستوى الكلي، استناداً لقيمة الميل الحدي (B1) والبالغة (0.63) والتي تشير إلى أن التغير في التحويل الرقمي التسويقي بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تغير في التفوق التسويقي بنسبة تعادل (63%)، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للتحويل الرقمي التسويقي في التفوق التسويقي، كما يتبين من قيمة معامل التحديد (R^2) والتي بلغت (0.323) إلى أن ما نسبته (32.3%) في التفوق التسويقي يرجع مصدره إلى التحويل الرقمي التسويقي، وأن النسبة المتبقية (67.7%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في أنموذج البحث الحالي. كما أن قيمة (T) معنوية بدلالتها وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وتدعم هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي تؤكد معنوية التأثير مستوى الدلالة والبالغة (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05)، ووفقاً لهذه النتائج فقد تحققت الفرضية الرئيسية الثانية.

جدول (6): نتائج تأثير التحويل الرقمي التسويقي في التفوق التسويقي

المتغير التابع: التفوق التسويقي						المتغيرات
Sig.	T	F	B1	R^2	B0	المتغير المستقل: التحول الرقمي التسويقي
0.000	7.665	58.751	0.63	0.323	1.659	
* $P < 0.05$, d.f = (1,123), n = 125						

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

2. اختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الثانية للبحث، وعلى النحو الآتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى، والتي تنص على "يوجد هناك تأثير لتوليد القيمة في التفوق التسويقي في الشركات المبحوثة".

يوضح الجدول رقم (7) نتائج تأثير بُعد توليد القيمة في التفوق التسويقي، وتبين أن قيمة الميل الحدي (B1) وصلت قيمته إلى (0.511) والذي يشير إلى أن التغير في توليد القيمة بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى التفوق التسويقي بنسبة تغير تعادل (51.1%)، وهي نسبة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية لتوليد القيمة في التفوق التسويقي، وأن قيمة معامل التحديد (R^2) والتي بلغت (0.252) إلى أن ما نسبته (25.2%) في التفوق التسويقي يرجع مصدره إلى توليد القيمة، وإن النسبة المتبقية (74.8%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في أنموذج البحث الحالي، كما أن قيمة (T) معنوية بدلالتها وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وتدعم هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي تؤكد معنوية التأثير مستوى الدلالة والبالغة (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05)، ووفقاً لهذه النتائج فقد تحققت الفرضية الفرعية الأولى.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية، والتي تنص على "يوجد هناك تأثير لتقسيم السوق في التفوق التسويقي في الشركات المبحوثة".

يوضح الجدول رقم (7) نتائج تأثير بُعد تقسيم السوق في التفوق التسويقي، وتبين أن قيمة الميل الحدي (B1) وصلت قيمته إلى (0.311) والذي يشير إلى أن التغير في تقسيم السوق بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى التفوق التسويقي بنسبة تغير تعادل (31.1%)، وهي نسبة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية لتقسيم السوق في التفوق التسويقي. كما تبين من قيمة معامل التحديد (R^2) والتي بلغت (0.16) إلى أن ما نسبته (16%) في التفوق التسويقي يرجع مصدره إلى تقسيم السوق، وأن النسبة المتبقية (84%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في نموذج البحث الحالي، وإن قيمة (T) معنوية بدالاتها وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وتدعم هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي تؤكد معنوية التأثير مستوى الدلالة والبالغة (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05)، ووفقاً لهذه النتائج فقد تحققت الفرضية الفرعية الثانية.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تنص على "يوجد هناك تأثير لفتوات التوزيع في التفوق التسويقي في الشركات المبحوثة".

يوضح الجدول رقم (7) نتائج تأثير بُعد فتوات التوزيع في التفوق التسويقي، تبين أن قيمة الميل الحدي (B1) وصلت قيمته إلى (0.25) والذي يشير إلى أن التغير في فتوات التوزيع بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى التفوق التسويقي بنسبة تغير تعادل (25%)، وهي نسبة قليلة لتفسير العلاقة التأثيرية لفتوات التوزيع في التفوق التسويقي. كما تبين من قيمة معامل التحديد (R^2) والتي بلغت (0.133) إلى أن ما نسبته (13.3%) في التفوق التسويقي يرجع مصدره إلى فتوات التوزيع، وإن النسبة المتبقية (86.7%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في نموذج البحث الحالي، وأن قيمة (T) معنوية بدالاتها وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وتدعم هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي تؤكد معنوية التأثير مستوى الدلالة والبالغة (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05)، ووفقاً لهذه النتائج فقد تحققت الفرضية الفرعية الثالثة.

جدول (7): نتائج تأثير أبعاد التحول الرقمي التسويقي في التفوق التسويقي

المتغير التابع: التفوق التسويقي						أبعاد التحول الرقمي التسويقي
Sig.	T المحسوبة	F المحسوبة	B1	R^2	B0	
0.000	6.435	41.408	0.511	0.252	2.008	توليد القيمة
0.000	4.849	23.510	0.311	0.160	2.850	تقسيم السوق
0.000	4.339	18.827	0.250	0.133	3.147	فتوات التوزيع
* P < 0.05, d.f = (3,121), n = 125						

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

رابعاً. الاستنتاجات: بناءً على نتائج التحليل الإحصائي السابقة تستعرض الباحثة أهم الاستنتاجات في النقاط الآتية:

1. أظهر التحليل الوصفي إلى أن الأهمية الترتيبية لمتغير التحول الرقمي التسويقي جاء في المرتبة الأولى، ووفقاً لآراء أفراد عينة البحث حظي بدرجة توافر أعلى من متغير التفوق التسويقي.

2. أظهر التحليل الوصفي إلى أن الأهمية الترتيبية لمتغير التفوق التسويقي حل في المرتبة الثانية. ويعكس هذا الترتيب تفوقاً نسبياً للتحويل الرقمي التسويقي في التطبيق مقارنة بالتفوق التسويقي، وإن كانت الفروق بينهما طفيفة، مما يؤكد ترابطهما وتأثيرهما المشترك في سياق الشركات التجارية في مدينة أربيل.
3. تبين من التحليل الإحصائي أن أبعاد التحويل الرقمي التسويقي قد تباينت في مستويات أهميتها الترتيبية، إذ جاء بُعد توليد القيمة في المرتبة الأولى، مما يعكس تركيز الشركات المبحوثة على توظيف التقنيات الرقمية في توليد قيمة مضافة للزبائن وتعزيز تجاربهم.
4. حلّ بُعد تقسيم السوق في المرتبة الثانية، الأمر الذي يشير إلى اهتمام مقبول باستخدام الأدوات الرقمية في تحليل الأسواق وتحديد الشرائح المستهدفة بدقة.
5. جاء بُعد قنوات التوزيع فقد جاء في المرتبة الأخيرة، مما يدل على وجود حاجة أكبر لتطوير وتفعيل القنوات الرقمية في إيصال المنتجات والخدمات، بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الرقمية المتسارعة.
6. تُبين من التحليل الإحصائي أن أبعاد التفوق التسويقي قد تباينت في مستويات أهميتها الترتيبية، إذ جاء بُعد ولاء الزبون في المرتبة الأولى، مما يعكس تركيز الشركات المبحوثة على بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن والحفاظ عليهم، باعتباره مؤشراً حاسماً على تحقيق التفوق في الأداء التسويقي.
7. حلّ بُعد رضا الزبون في المرتبة الثانية، الأمر الذي يدل على اهتمام واضح بتلبية توقعات الزبائن وتحسين تجربتهم، إلا أنه يأتي كمرحلة سابقة لبلوغ الولاء المستدام.
8. جاء بُعد قيمة الزبون فقد جاء في المرتبة الأخيرة، مما يشير إلى أن إدراك وتعظيم القيمة المقدمة للزبون لا يزال بحاجة إلى مزيد من الاهتمام والتطوير.
9. أظهر التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين التحويل الرقمي التسويقي والتفوق التسويقي في الشركات التجارية في مدينة أربيل، إذ كلما ازداد الاهتمام بتوظيف التقنيات الرقمية في الأنشطة التسويقية انعكس ذلك إيجاباً على قدرتها في تحقيق التفوق في السوق.
10. أظهر التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين أبعاد التحويل الرقمي التسويقي والتفوق التسويقي في الشركات التجارية في مدينة أربيل، وتدعم هذه العلاقة الارتباطية المعنوية توجه الشركات نحو الاستثمار في التقنيات الرقمية كمدخل استراتيجي لتحقيق التفوق التسويقي المستدام.
11. اثبتت المعالجة الإحصائية الى وجود تأثير معنوي للتحويل الرقمي التسويقي في التفوق التسويقي في الشركات المبحوثة، مما يعكس هذا التأثير في تبني الأدوات والتقنيات الرقمية في تحسين كفاءة وفاعلية الأنشطة التسويقية، وتعزيز قدرة الشركات على الاستجابة لمتطلبات السوق المتغيرة.
12. اثبتت المعالجة الإحصائية الى وجود تأثير معنوي لأبعاد التحويل الرقمي التسويقي والمتمثلة بـ(توليد القيمة، تقسيم السوق، قنوات التوزيع) في التفوق التسويقي، ويعكس ذلك أن توظيف التقنيات الرقمية في توليد قيمة مضافة للزبائن، وتحليل الأسواق واستهداف الشرائح المناسبة، إلى جانب تطوير القنوات الرقمية لتوصيل المنتجات والخدمات، يُعد منظومة متكاملة تدعم تحقيق التفوق التسويقي.

خامساً. المقترحات: استناداً إلى الاستنتاجات التي أثبتت أهمية التحول الرقمي التسويقي وتأثيرها الإيجابي في التفوق التسويقي، تقترح الباحثة المقترحات الآتية:

ت	المقترح	آلية العمل	الجهة المنفذة
1	تعزيز تبني التحول الرقمي التسويقي كمدخل استراتيجي شامل لتعزيز التفوق التسويقي.	الاستثمار في الأنظمة الرقمية (التحليلات التسويقية)، وتدريب العاملين على استخدامها.	الإدارة العليا بالتعاون مع قسم التسويق وتقنية المعلومات.
2	تطوير قدرات توليد القيمة للزبون بما يضمن تحسين التجربة التسويقية وتحقيق التفوق التسويقي.	تصميم عروض رقمية مخصصة وتحسين تجربة الزبون عبر المنصات الرقمية.	قسم التسويق وإدارة تجربة الزبون.
3	تحسين تقسيم السوق رقمياً عبر الاعتماد على البيانات والسلوك الشرائي لضمان دقة الاستهداف التسويقي.	استخدام أدوات تحليل البيانات لتحديد الشرائح المستهدفة بدقة.	قسم التسويق وقسم تحليل البيانات.
4	تفعيل قنوات التوزيع الرقمية بما يعزز سرعة الوصول للزبائن ويزيد من كفاءة العمليات التسويقية.	التوسع في استخدام المنصات الإلكترونية والتجارة الإلكترونية لتوصيل المنتجات.	قسم التسويق وقسم المبيعات.
5	تعزيز قيمة الزبون من خلال رفع المنافع المقدمة له وزيادة القيمة طويلة الأمد للعلاقة معه.	تطوير برامج ولاء رقمية وتقديم مزايا مضافة مستمرة.	قسم التسويق وإدارة علاقات الزبائن.
6	رفع مستوى رضا وولاء الزبائن عبر تحسين الاستجابة لتوقعاتهم وتعزيز العلاقة المستمرة معهم.	متابعة آراء الزبائن رقمياً والاستجابة السريعة لملاحظاتهم.	قسم خدمة الزبائن.
7	دعم التكامل بين الأبعاد الرقمية المختلفة لضمان انسجام الجهود وتحقيق كفاءة تسويقية أعلى.	تحقيق التنسيق بين الأقسام لضمان تكامل الجهود الرقمية التسويقية.	الإدارة العليا وجميع الأقسام ذات العلاقة.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. بريس، أحمد كاظم، وجبر، ورود قاسم. (2022). تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها على الأداء الاستراتيجي للمصرف "دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الخاصة في محافظة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (16)، العدد (65).
2. حمدون، شيماء ناظم. (2021). دور القيادة الحربية في تحقيق التفوق التسويقي في ظل الاضطراب البيئي دراسة تطبيقية في معمل البان الموصل في محافظة نينوى، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد.

3. سلامي، جميلة، وبوشي، يوسف. (2019). التحول الرقمي بين الضرورة والحاجة، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد (10)، المجلد (2).
4. السيانى، ماجد قاسم عبده، والصبري، أسماء أحمد. (2021). دور أبعاد التسويق الداخلي في تحسين الأداء "دراسة حالة على الشركات الوطنية للأغذية اليمنية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، مجلة رؤى الاقتصادية.
5. الشربتلي، محمود إبراهيم. (2025). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق استدامة منظمات الأعمال في ضوء تقنيات التحول الرقمي، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (26)، العدد (1).
6. طاهر، ناجحة محمد. (2006). الابداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي "دراسة حالة في شركة الوسام للمنتوجات الألبان والمواد الغذائية المحدودة-كربلاء، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة ماجستير.
7. عسقلاني، علاء مصطفى، وصالح، إيمان صلاح، وتوني، محمد ضاحي. (2025). أثر لوحة المتصدرين في بيئة تعلم إلكترونية قائمة على المحفزات الرقيمة لتنمية مهارات التحول الرقمي لدى معلمي المرحلة الثانوية، مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، المجلد (11)، العدد (56).
8. علي، علي محمود، وعبد الله، عمار مجيد. (2024). القيادة العلائقية وتأثيرها في تعزيز التفوق التسويقي "دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في القطاع المصرفي الحكومي في محافظة النجف الاشرف"، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (20)، عدد خاص.
9. علي، حياة. (2020). دور ابتكار الخدمات المصرفية في تحقيق التفوق التسويقي دراسة عينة من موظفي مجموعة من البنوك التجارية بولاية المسيلة، جامعة محمد بو ضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير.
10. الفراجي، حارث مثنى محمود، والربيعاوي، سعدون حمود جثير. (2021). دور التسويق الرياضي في قيمة الزبون، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد (27).
11. الكريباتي، أحمد حمد. (2025). المخاطر المترتبة على التحول الرقمي في المجتمع الكويتي وآليات الحد منها من وجهة نظر الخبراء، المجلة العربية لعلم الاجتماع، المجلد (1)، العدد (35).
12. لفته، بيداء ستار، وحسين، هالة فاضل. (2017). التفوق التسويقي في ظل تبني مفهوم التسويق الداخلي بحث تطبيقي في شركة التأمين الوطنية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (12)، العدد (38).
13. مسيب، نجدت مصطفى، و خليل، ليلي جار الله. (2022). دور الترويج المبتكر في تعزيز مؤشرات التفوق التسويقي "دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في مدينة الموصل، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية.
14. النوري، ولاء جمال الدين. (2019). محددات السلوك الأخلاقي البيع والأعلام الدوائي ودورها في تحقيق التفوق التسويقي "دراسة لأراء عينة من العاملين في مذكر أدوية في مدينة دهوك، جامعة الموصل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (11)، العدد (25).
15. هاشم، زاهر. (2019). التحول الرقمي ودوره في الابتكار والتطوير، مجلة لغة العصر، مؤسسة الاهرام.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Ahmed, Z., Rizwan, M., Ahmad, M., & Haq, M. (2014). Effect of brand trust and customer satisfaction on brand loyalty in Bahawalpur. *Journal of sociological research*, 5 (1), 306-326.
2. Alwan, M., & Alshurideh, M. (2022). The effect of digital marketing on value creation and customer satisfaction. *International Journal of Data & Network Science*, 6(4).
3. Barlen-Espino, A. G. (2017). Operational efficiency and customer satisfaction of restaurants: Basis for business operation enhancement. *Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research*, 5 (1), 122-132.
4. Bilel, R. (2014). Marketing excellence as a strategy for raising the competitiveness of business organizations. *Науковий вісник будівництва*, (2), 174-185.
5. Durucasu, R. R. (2025). Digital Marketing Channels: Basic Methods and Applications. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(17), 71-93.
6. Eggert, A., Frow, P., Payne, A., & Steinhoff, L. (2020). Understanding and managing customer value propositions: Introduction to the special issue. *Industrial Marketing Management*, 87, 242-243.
7. Galal Shehata, S. (2019). Customer Relationship Management (CRM) as an entrance to Application marketing excellence at swimming schools in Egyptian sport clubs. *Assiut Journal of Sport Science and Arts*, (2), 167-191.
8. Graf, A., & Maas, P. (2008). Customer value from a customer perspective: a comprehensive review. *Journal für Betriebswirtschaft*, 58 (1), 1-20.
9. Hou, C. E., Cheng, M. J., Hung, S. W., Chen, S. H., & Shen, M. Y. (2020). Where does customer value come from? An assessment of the global bicycle manufacturers industry's product attribute, technical capability, and brands. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31 (1-2), 99-111.
10. Jassim, A. A. W., & Saud, R. Y. (2022). The Effect of Marketing Capabilities UPON Achieving Marketing Excellence. *World Economics and Finance Bulletin*, 13, 9-22.
11. Jassim, A. A. W., & Saud, R. Y. (2022). The Effect of Marketing Capabilities UPON Achieving Marketing Excellence. *World Economics and Finance Bulletin*, 13, 9-22.
12. Kaewmungkoon, S., Ussahawanitchakit, P., & Raksong, S. (2016). Marketing excellence strategy and firm survival. *The Business & Management Review*, 7 (5), 347.
13. Liu, H. (2017). Reimagining ethical leadership as a relational, contextual and political practice. *Leadership*, 13 (3), 343-367.
14. Philip Kotler., Kevin Lane Keller. (2016). *Marketing Management*, 15th Pearson Education Limited.
15. Tam, J. L. (2004). Customer satisfaction, service quality and perceived value: an integrative model. *Journal of marketing management*, 20 (7-8), 897-917.
16. Thompson, B. (2005). *The loyalty connection: Secrets to customer retention and increased profits*. RightNow Technologies & CRMguru, 18.
17. Tidd, J., & Bessant, J. (2011). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (4th ed.). Wiley.

18. Tu, Y. T., & Chang, H. C. (2012). Corporate brand image and customer satisfaction on loyalty: An empirical study of Starbucks coffee in Taiwan. *Journal of social and development sciences*, 3 (1), 24-32.
19. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.
20. Xing, Y., Zhang, J. Z., & Wang, X. (2026). Digital innovation and transformation process in business growth: A systematic literature review and research agenda. *Technovation*, 151, 103396.