



**Tikrit Journal of Administrative  
and Economics Sciences**  
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The Complementary Relationship Between Information and  
Communication Technology Capabilities and Organizational Prowess and  
Their Impact on Digital Marketing: An Analytical Study of The Opinions  
of a Sample of Workers in Asia Cell and Zain Companies in Iraq**

**Rsha Salih Maslah\*, Abdullah Mahmoud Abdullah**

College of Administration and Economics, Tikrit University

**Keywords:**

Information and communication technology capabilities, organizational dexterity, digital marketing. Asia Cell, Zain Iraq

**ARTICLE INFO**

**Article history:**

Received 30 Aug. 2023  
Accepted 13 Sep. 2023  
Available online 31 Dec. 2023

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE  
UNDER THE CC BY LICENSE

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



\*Corresponding author:

**Rsha Salih Maslah**

College of Administration and  
Economics, University of Tikrit



**Abstract:** For the purpose of achieving the objective of the study represented in identifying the role of information technology capabilities and organizational prowess in achieving digital marketing activities in the companies surveyed, the study adopted the descriptive analytical approach. Choosing a random sample consisting of (227) individuals from a total of (350) workers in the two researched companies, and with the aim of collecting data for the study, the researcher adopted the questionnaire as a main tool, and the researcher used a number of statistical methods to analyze the data by adopting the statistical package (SPSS).

The study reached several results, the most important of which are: the complementary relationship between information and communication technology capabilities and organizational prowess affects digital marketing. The increasing capabilities of information technology by the management of the two companies because of its clear impact on the ability of the two companies surveyed to achieve digital marketing. The two companies surveyed should also prepare an integrated marketing plan that is more consistent with the use of modern electronic technologies.

## العلاقة التكاملية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبراعة التنظيمية وأثرهما في التسويق الرقمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركتي اسيا سيل وزين في العراق

عبدالله محمود عبدالله

رشا صالح مصلح

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة تكريت

### المستخلص

لغرض تحقيق هدف البحث في التعرف على أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية في تحقيق أنشطة التسويق الرقمي في الشركات المبحوثة، فقد اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار شركتي اسيا وزين للاتصالات في العراق ميداناً للبحث وتم اختيار العاملين في كلا الشركتين مجتمعاً للبحث، كما تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (227) فرداً من مجموع (350) عاملاً في الشركتين المبحوثتين، وبقصد جمع البيانات الخاصة بالبحث فقد اعتمد الباحثان الاستبانة أداة رئيسية، كما استخدمت الباحثان عدداً من الأساليب الاحصائية لتحليل البيانات باعتماد الحزمة الاحصائية (SPSS).

وتوصلت البحث إلى نتائج عدة أهمها: على المستوى النظري تؤثر العلاقة التكاملية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبراعة التنظيمية في التسويق الرقمي، أما على المستوى العملي فقد أثبتت البحث وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية والتسويق الرقمي، كما قدمت البحث مجموعة توصيات أهمها: ضرورة الاهتمام المتزايد بقدرات تكنولوجيا المعلومات من قبل إدارة الشركتين لما لها من تأثير واضح في قدرة الشركتين المبحوثتين في تحقيق التسويق الرقمي كما ينبغي على الشركتين المبحوثتين اعداد خطة تسويقية متكاملة تنسجم أكثر مع استخدام التقنيات الإلكترونية الحديثة.

**الكلمات المفتاحية:** قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، البراعة التنظيمية، التسويق الرقمي.

آسياسيل، زين العراق

### المقدمة

أسهمت الإنجازات الهائلة التي شهدتها مجال الاتصالات السريعة في ربط أجزاء العالم بعضها ببعض وإحداث تحول كامل فيه، وقد سارعت المنظمات إلى التكيف مع هذه المستجدات لكي تستفيد من الفرص التي أتاحتها لها ثورة المعلومات والاتصالات وأصبح لزاماً على شركات الاتصالات التي ترغب في تطبيق التسويق الرقمي أن توفر لنفسها مقومات التطبيق الفعال أولاً، وإن التركيز لم يعد يعتمد على تقييم الفرد فقط بل على المنظمة بأكملها وإن العلاقة بين امتلاك المنظمات للقدرات التكنولوجية وقدرات البراعة المتمثلة بالاكشاف والاستغلال يمكن أن يحسن من قدرات المنظمات التسويقية وطريقة الوصول إلى الزبائن المستهدفين وتحقيق رغباتهم، وقد تم اختيار القطاع الخدمي بوصفه الأكثر ملاءمة من حيث توفر مؤهلات والمتطلبات وتوفر مضامين أبعاد البحث، فضلاً عن ذلك فإن اختيار قطاع خدمات الاتصالات تأتي من أهمية هذا القطاع واستخدامه العالي لقدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية في أنشطته لكونه يعمل في بيئة تنافسية مما يعزز حاجته الى دراسات من هذا النوع وإنه الأكثر ملاءمة من حيث توفر مؤهلات والمتطلبات وتوفر مضامين أبعاد البحث وبناءً على ذلك تم اختيار شركتي (آسيا سيل، زين العراق) بحكم كونهما من

أكبر الشركات الرائدة في العراق في مجال الاتصالات، والأكثر تقارباً من حيث الحجم والإمكانيات والقدرات والمنافسة والحصة السوقية وإنهما يعملان في البيئة ذاتها، وقد استخدم الباحثان المقياس الإدراكية (الاستبانة)، وانطلاقاً من التجاذبات الفكرية والعملية التي تشير الى حاجة منظمات الأعمال الراغبة بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة والريادة في الأنشطة التسويقية الرقمية الى ضرورة الاهتمام بالعلاقة التكاملية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبراعة التنظيمية معدةً ايها المصدر الرئيس في تحقيق التسويق الرقمي.

### المبحث الأول: الإطار العام للبحث

يتضمن الإطار المنهجي للبحث مشكلة البحث، ويتضمن أيضاً لأهمية البحث وأهدافها ومخطتها الفرضي والفرضيات المشتقة منه، وتوضيح متغيرات البحث.

**أولاً. مشكلة البحث:** تعد شركات الاتصالات من الشركات التي تشهد تحولات سريعة تتطلب بحكم خضوعها لمتغيرات عديدة استخدام كثيف لتكنولوجيا المعلومات لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمحافظة على موازنة أهدافها بالمتغيرات التي تحيط ببيئتها، وإن عمل شركات الاتصالات يتطلب توفر مؤهلات وقدرات تنظيمية متميزة وبما يسهم في تحقيق التفوق في الأنشطة التسويقية الرقمية لمواكبة التطورات العالمية في تلك القطاعات بما يجعلها مؤهلة للتعامل مع شركات الاتصالات الدولية وتتوافق مع مستوى الخدمات المقدمة، وهذه القدرات والمؤهلات يتوقع إمكانية تطويرها وتنميتها من خلال البراعة التنظيمية عبر استكشاف واستغلال المعرفة المتقدمة فيها عبر استثمارها في تحسين مستوى الخدمات وتقديم خدمات ابداعية جديدة تتواءم مع الأنشطة التسويقية الرقمية الجديدة التي يحتاجها الزبائن بما يضمن الوصول الى المتطلبات الرقمية في الأنشطة التسويقية.

ومن هنا فإن التطورات لشركات الاتصالات يمكن إن تشكل إطاراً تشخيصياً لمعالجة التغيرات والتطورات بمنظور استراتيجي قائم على اعتماد قدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية ومن ثم اسهامهما في الوصول إلى التسويق الرقمي في شركات الاتصالات. وفي ضوء ما تقدم تتضح مسارات المشكلة الميدانية وكيفية ترجمة الطروحات الفكرية حول العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية والتسويق الرقمي إلى إطار عمل واقعي في الشركات المبحوثة، ويعتقد الباحثان إن قدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية كلاهما يؤثر في تسريع الوصول للتسويق الرقمي في شركات الاتصالات. وبالتالي تتجسد مشكلة البحث في السؤال الرئيسي الآتي:

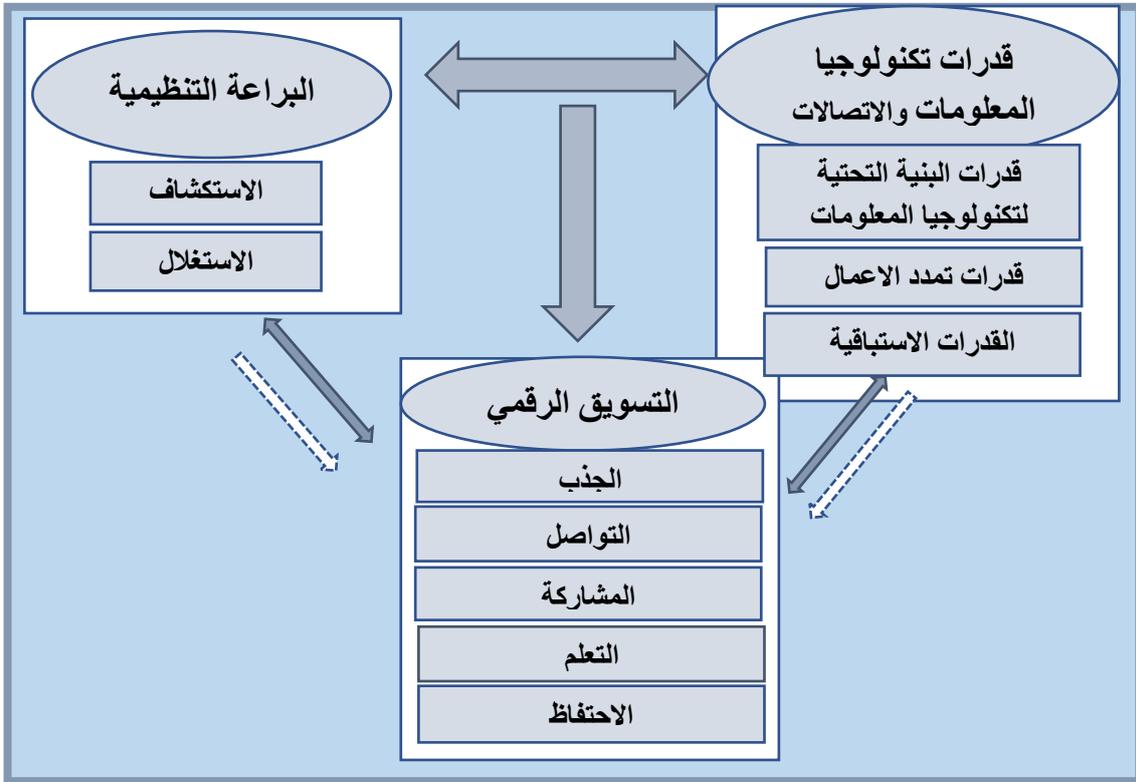
ما مستوى تأثير العلاقة التكاملية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبراعة التنظيمية في التسويق الرقمي في الشركتين عينة البحث؟

**ثانياً. أهمية البحث:** إذا نظرنا إلى قطاع الاتصالات فنجد أنه شهد في فترة قصيرة تحولاً حاسماً بفضل التطورات التكنولوجية التي يقوم عليها حيث أصبح يشكل البنية التحتية لما يعرف اليوم بالاقتصاد الجديد أو اقتصاد المعرفة، الذي يعتمد على المعلومة وطرق إيصالها في أقصر وقت وبأقل تكاليف، ونظراً للتطور الهائل الذي شهده هذا القطاع ومدى مساهمته في جميع القطاعات، وخاصة في ظل استخدام الأرقام الصناعية، الهاتف النقال والانترنت، كل هذا وضع الشركات أمام تحدي جديد ألا وهو امتلاك قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Parida & Oghazi, 2016: 181). وتتجلى أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

1. تبني شركات الاتصالات المبحوثة لقدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبراعة التنظيمية يسهم في تحقيق التسويق الرقمي وهذا ينعكس ايجاباً في تعزيز صورتها الذهنية لدى الزبون.
2. عرض أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث ومعرفة التوصيات المتوافقة معها، فضلاً عن تقديم وسائل تنفيذها.

**ثالثاً. أهداف البحث:** في ضوء ما تم طرحه بصدد مشكلة البحث وأهميتها، فإن الهدف الرئيس لهذا البحث تتمثل بمعرفة تأثير العلاقة التكاملية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبراعة التنظيمية في التسويق الرقمي في الشركات عينة البحث.

**رابعاً. مخطط البحث وفرضياتها:** استكمالاً لمعالجة مشكلة البحث الحقيقية وتحقيقاً لأهدافها تم وضع مخطط فرضي للبحث، يضم متغيرات البحث، قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات متغيراً مستقلاً أولاً، البراعة التنظيمية متغيراً مستقلاً ثانياً، التسويق الرقمي متغيراً معتمداً، وهي كالاتي:



تأثير  
ارتباط

الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

**خامساً. فرضيات البحث:** وبغية الإجابة وإثبات علاقات التأثير وتقرعاتها تم تحديد مجمل فرضيات البحث بالآتي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** تؤثر قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات معنوياً في التسويق الرقمي، بدلالة أبعادها على المستوى الكلي والجزئي وتنتزع من هذه الفرضية الفرعية الآتية:

❖ توجد علاقة تأثير معنوية لقدرات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أبعاد التسويق الرقمي.

- ❖ توجد علاقة تأثير معنوية لقدرات تمدد الاعمال في أبعاد التسويق الرقمي.
- ❖ توجد علاقة تأثير معنوية للقدرات الاستباقية في أبعاد التسويق الرقمي.
- الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر البراعة التنظيمية معنوياً في التسويق الرقمي، بدلالة أبعادها على المستوى الكلي والجزئي، وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
- ❖ توجد علاقة تأثير معنوية للاستكشاف في أبعاد التسويق الرقمي
- ❖ توجد علاقة تأثير معنوية للاستغلال في أبعاد التسويق الرقمي.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: يتعاضد تأثير تكامل العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبراعة التنظيمية يؤثر في التسويق الرقمي في الشركات عينة البحث.
- سادساً. منهج ومجتمع وعينه البحث:

1. **منهج البحث:** اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي والذي كرس لوصف الظواهر المدروسة ثم العمل على تحليلها ويصنف العلاقة بين الأبعاد بهدف الخروج بنتائج منطقية ذات مغزى للمشكلة المبحوثة.

2. **مجتمع البحث:** تمثل مجتمع البحث من العاملين الاداريين في مقر شركتي اسيا سيل وزين للاتصالات المتنقلة في العراق والبالغ عددهم (1500) من العاملين في قطاع الاتصالات في العراق.

3. **عينه البحث:** تم اختيار عينة عشوائية تتقصد من خلالها الباحثان تمثيل المجتمع أو متوسطة أفضل تمثيل وتكونت العينة من العاملين في مقر كلا الشركتين وقام الباحثان بتوزيع (350) استبانة حيث بلغت عدد الاستمارات المستردة (253) استمارة وبعد فحص الاستبانات تبين أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (227) اي بنسبة (85.00%).

سابعاً. حدود البحث: تتمثل حدود البحث بالآتي:

1. **الحدود الزمانية:** تمثلت الحدود الزمنية للبحث بالمدة من (2022/2/25) لغاية (2023/ 8/ 23).
2. **الحدود المكانية:** شركتي (آسيا سيل الفرع الرئيسي في السليمانية، وشركة زين العراق الفرع الرئيس في بغداد).
3. **الحدود البشرية:** تعمد الباحثان الى اختيار العاملين الاداريين في مجال البحث في هاتين الشركتين

## المبحث الثاني

### قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.. مدخل نظري

أولاً. مفهوم قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: يستخدم مصطلح "القدرات" على نطاق واسع في أدبيات الإدارة الاستراتيجية اليوم، وبالرغم من استخدامها بشكل متكرر في العديد من الكتب والمجلات التي تتناول الإدارة بشكل عام والإدارة الاستراتيجية بشكل خاص، تعرف القدرات بأنها القدرة على التعامل بشكل مناسب مع الموضوع، أو القدرة بشكل عام، سواء كانت جسدية أو عقلية، وهي القدرة على التلقي والتأثر به أو الملاءمة اللازمة لغرض معين أو نشاط معين (Heredia et al., 2022: 1) فالقدرات هي موارد المنظمة التي تتمتع بسمعة عالية لدى زبائننا في السوق بصورة عامة، والتي تمكنها من أداء نشاطها بطريقة أفضل من المنافسين. (Norbert, 2014: 242) وصفت القدرات هي المعرفة والمهارات التي تحتاجها المنظمة لاكتساب التكنولوجيا واستخدامها وتكييفها وتحسينها وخلقها، والتفاعل مع البيئة الخارجية (Ahmad et al, 2014: 194). وفي ضوء ما تقدم يرى الباحثان أن قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي "مجموعة من المهارات والسلوكيات والوسائل والمعدات التي تعتمدها المنظمة

في تأدية الأعمال والواجبات اليومية التي تقوم بها من أجل الحصول على البيانات والمعلومات وتحليلها ونشرها للوصول إلى أداء متميز في عرض وتقديم الخدمات المتميزة للزبائن بما يحقق تفوقها على منافسيها".

**ثانياً. أبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** تعد أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المحور الأساس للأداء السليم لهذه التكنولوجيا، (Kalogiannakis, 2010: 5). وأشار (Jadric et al., 2010: 118) بأن أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتمثل بمجموعه من المكونات والنشاطات التي تعمل على تسهيل جمع وتحصيل البيانات و تخزين وتحديث المعلومات ونقلها إلكترونياً من مكان إلى آخر. وهذه القدرات هي:

**1. قدرات البنية التحتية للتكنولوجيا:** تعرف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على نطاق واسع بأنها مجموعة من مكونات وعادة ما تتكون من المكونات المادية التي تشكل أساس خدمة تكنولوجيا المعلومات، عادةً ما تكون المكونات المادية (أجهزة ومنشآت الكمبيوتر والشبكات)، ومن البرامج والشبكات. (Akbulut, 2012: 2455). كما تعرف على أنها مجموعة معقدة من خدمات وأنظمة المعلومات المترابطة اللازمة لتشغيل وتطوير أدوات تفاعل المعلومات في المنظمة (Sirkemaa, 2012: 31).

**2. قدرات تمدد الاعمال:** تمثل قدرة المنظمة على بناء علاقات متكاملة بين قدراتها وبين عمليات صنع القرار، من أجل التحليل والتخطيط والتنفيذ للاستراتيجيات بشكل متفوق (Wade & Hulland, 2004: 109). وأشار (Bakan and Sekkeli, 2017: 2018) إن قدرة تكنولوجيا المعلومات لها آثار إيجابية على القدرة التنافسية للمنظمة من خلال اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وقد أكد (Rehman et al, 2018: 17) وجود علاقة قوية بين تكنولوجيا المعلومات والتجديد الاستراتيجي).

**3. القدرات الاستباقية:** وبذلك تشير القدرة الاستباقية التقنية إلى القدرة على انشاء وتقديم الخدمات والعمليات الجديدة، فضلاً عن توسع الوعي بالبيئة المادية بطريقة جديدة، وبالتالي إمكانية ترجم هذه القدرات إلى تصميم وارشاد لتطوير العمليات والأهداف المخطط لها، إذ تسهم القدرة الاستباقية لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز قوة المنظمة على التعرف على المعلومات التسويقية الخارجية الناشئة وإمكانية استخدامها من أجل تعزيز الكفاءة الإنتاجية، مما قد يؤدي إلى نتائج تسويقية متفوقة (Wang et al., 2016: 39). وتكتسب المنظمات الميزة التنافسية في الاستباقية من خلال وجود فهم متفوق لزبائنها، وهذا الفهم يسمح لهم بتلبية احتياجات الزبائن الكامنة، (Narver et al, 2004: 336).

**ثالثاً. مفهوم البراعة التنظيمية:** مفهوم البراعة التنظيمية يستند على مجموعة من الابتكارات والاستراتيجيات أو الآليات التسويقية التي تقوم المنظمة من خلالها باستغلال الموارد والقدرات الموجودة لديها بأفضل شكل ممكن، والتأثير على منافسيها على المدى البعيد (Post & Leavell, 2019: 316-317) كما اشار (Alpkan et al., 2012: 462) على انها فلسفة تركز على ضرورة الفهم والاستجابة السريعة لاحتياجات أسواق المنظمة وزبائنها الحاليين إلى جانب أنها ينبغي أن تكتشف أيضاً وتتكيف مع الأسواق الناشئة واحتياجات عملائها المتغيرة.. كما ذكر (Mashahadi et al., 2016: 146) أن البراعة التنظيمية هي مجموعة من الإجراءات المتزامنة التي تتخذها المنظمات لمعالجة شبيئين غير متجانسين في الوقت نفسه، وهو يسمح للمنظمات باستغلال قدراتها الحالية، مع عدم إهمال الجهد المبذول في تطوير قدرات جديدة. وتأسيساً على ذلك

وانسجاماً مع ما جاء به الباحثين فيما يخص مفهوم البراعة التنظيمية، فقد عرف الباحثان البراعة التنظيمية على أنها "مجموعة من الاستراتيجيات التي تركز على استكشاف واستغلال الموارد بالشكل الأمثل والتفاعل مع المواقف من خلال توظيف هذه الاستراتيجيات على الاستغلال الأمثل للموارد النادرة، فضلاً عن تعزيز جوانب الابتكار في الأعمال من خلال البحث والتطوير المستمر".

رابعاً. **أبعاد البراعة التنظيمية:** اختلف الباحثين في تحديد أبعاد البراعة التنظيمية فقد أشار (Petro, 2017: 28) بأنها (المرونة، المعرفة، ادارة العلاقات مع الزبون)، فيما اختصرها (Popadiuk, 2018: 76) من خلال الاعتماد على (الاستكشاف، الاستغلال).

1. **الاستكشاف (Exploration):** تعكس البراعة الاستكشافية قدرة المنظمة على تكيفها مع التغيرات البيئية وتواجد المعرفة لديها وامتلاكها لمرونة عالية والامكانية في البحث عن الفرص الجديدة والأسواق الجديدة. (الالوسي 2018: 5). ويتمثل نهج الاستكشاف عن طريق البحث لإيجاد فرص عمل جديدة، والتكيف والاستعداد لمتغيرات السوق (Vamplew et al., 2016: 8). وأشار (Ireland & Webb, 2009: 478-477) أن استكشاف الفرص تؤدي إلى تطوير المنتجات وتقديم منتجات وزبائن جدد.

2. **الاستغلال (Exploitation):** يركز الاستغلال على الاستراتيجيات التي تكون لديها إمكانيات عالية تزيد من مبيعات المنظمة في السوق، (Chen, 2017: 4). وعرف الاستغلال على انه التوفيق بين الأنشطة التي تزيد من الكفاءة، (Popadiuk et al., 2018: 643) ويشير الاستغلال إلى تطوير قدرات جديدة حول الأسواق والمنتجات والقدرات الحالية للمنظمة، ويمكن أن يكون الاستغلال مفهوماً كخدمة للزبون من خلال احتياجاتهم وخلق قيمة ثمينة (Judge & Blocker, 2008: 917).

**خامساً. مفهوم التسويق الرقمي:** التسويق الرقمي عبارة عن تطبيق استراتيجيات التسويق التقليدي المباشر المعروف في الأنشطة التسويقية، ولكن من خلال استخدام جميع الوسائل المتاحة عبر الإنترنت (الموقع الرسمي المصمم بشكل احترافي ومتوافق مع جميع الأجهزة، والمحتوى الإبداعي الذي يساهم في أرشفته على محركات البحث وظهوره في النتائج الأولى للبحث بين (الختم، 2012: 37). كما أشار (Chaffey, 2013: 115) في أنه تعامل تجاري قائم على تفاعل أطراف التبادل إلكترونيا بدلاً من الاتصال المادي المباشر أو عملية بيع وشراء السلع والخدمات عبر شبكة الإنترنت. ووصف التسويق الرقمي في كونه عبارة عن خطة تسويقية متكاملة تستخدم التقنيات الإلكترونية الحديثة وجميع وسائل الاتصال المتاحة عبر الإنترنت للوصول إلى أكبر جمهور (Paulus & Rashad, 2014: 335). كما وصفه (Giedd & Chief, 2022: 50) بأنه مصطلح شامل يغطي مجالات متعددة من تحسين محركات البحث إلى كتابة المدونات وقنوات التوزيع إلى الميزانيات. إذ يرى الباحثان بأن التسويق الرقمي بأنه "الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية، بما في ذلك تقنيات المعلومات والاتصالات لتفعيل إنتاجية التسويق وعملياته المتمثلة في الوظائف التنظيمية، والعمليات والنشاطات الموجهة لتحديد حاجات الأسواق المستهدفة وتقديم السلع والخدمات إلى الزبائن".

سادساً. **أبعاد التسويق الرقمي:** في ظل التطور الكبير في عالم التكنولوجيا والمعلوماتية وثورة المعلومات الهائلة التي باتت تسيطر على جميع قطاعات الأعمال في العالم وبشكل خاص شركات الاتصالات، وبسبب المنافسة الشديدة ولأن ممارسة التسويق عبر الأنترنت تجعل المنتجات من السلع والخدمات متاحة لأكثر عدد ممكن من الزبائن المستهلكين، كما إنه أسهم بظهور منتجات وخدمات جديدة، الأمر الذي زاد من التنوع في المنتجات والخدمات (Chan & Guillet, 2011: 348):

ويرتكز التسويق الرقمي على مجموعة من الأبعاد وقد اعتمد الباحثان على نموذج (Ruiz, 2020: 101). الذي اتفق عليه اغلب الباحثين الذي يشمل على خمس ابعاد للتسويق الرقمي (الجذب، التواصل، المشاركة، التعلم، والاحتفاظ).

**1. الجذب:** يعد جذب الزبائن والاحتفاظ بهم مسعى صعبًا للغاية في البيئة التجارية شديدة التنافسية والعلومة التي نعيش فيها، (Ruiz, 2020: 102). ويساهم الجذب في تحقيق أهداف التسويق الرقمي في شركات الاتصالات من خلال ارتباطاتها بمجموعة من الاعمال الخيرية او برامج الولاء للزبائن وتقديم الخدمات الرقمية في الوقت والمكان المناسب (Chan & Guillet, 2011: 362). وبإمكان المسوقين جذب الزبائن من خلال تلبية حاجات الزبائن، ورغباتهم، وهذا يتم تحقيقه عن طريق الإعلانات على مواقعها أو الروابط ذات الصلة (الحكيم والحمامي، 2017: 202).

**2. التواصل:** يعني بالتواصل مع الزبائن الاستماع إلى الزبائن حول مخاوفهم والتحدث معهم حول هذه المخاوف، (Malthouse & Bobby, 2015: 151). ويجب أن تكون استراتيجية التواصل فعالة لا ينبغي أن يكون الهدف هو مجرد التواصل الداخلي مع الموظفين، الهدف هو إشراك الموظف، بحيث تصبح المنظمة نفسها وسيلة تواصل مع الزبائن، فالهدف هو إحاطة المنتج أو الخدمة بتجربة اتصالات تجذب الزبون، (Sull & Charles, 2015: 81). إذ يكون من المهم دائمًا توصيل رسالة المنتج إلى الزبائن، ستكون فعالية حتى أفضل الإعلانات محدودة، ومع ذلك إذا شعر الزبائن بأنهم معزولون عن المنظمة، وتحديثوا معهم ولكن لم يستمعوا إليهم، وغير قادرين على التفاعل مع المنظمة، قد يتقبل المستهلكون ما تعد به الرسالة الإعلانية، لكنهم سيرغبون بشكل متزايد في التزامات محددة فيما يتعلق بما يمكن أن يتوقعوه في التعامل مع المنظمة (Spinosa et al., 2015: 227).

**3. المشاركة:** يشير مصطلح آلية المشاركة إلى الآليات الرسمية وغير الرسمية المستخدمة في المنظمات لتبادل المعلومات، (Sirkemaa, 2021: 106). يعد جمع المعلومات الشخصية من الزبائن ضرورة لرواد التسويق الرقمي، الذين يحتاجون إلى هذه المعلومات لتقديم خدمة فعالة للزبائن، وتواجه مشاركة المعلومات تحديات تعتمد على نوع المعلومات التي يُراد مشاركتها، في الأنشطة التنفيذية، معرفة اين ولماذا ومتى يكون مطلوبًا لإنجاز الأشياء (Yi-Ming & Chin, 2010: 1386). قد لا تكون المعلومات التي يجب مشاركتها قابلة للمشاركة بسهولة دائمًا، تتضمن مشاركة المعلومات رسم خرائط للأشخاص الذين يتشاركون المعلومات، وتحديد المعلومات نفسها ونقلها في شكل مفهوم، عندما تكون المعلومات معقدة، فهذا ليس بالأمر السهل، فقد تتطلب مشاركتها مع الآخرين معرفة مسبقة بمجال الموضوع، وتتطلب مزيدًا من التوضيح (Grosso et al., 2020: 66).

**4. التعلم:** أسلوب يستخدمه المسوقين عن طريق وسائل التواصل التفاعلية الحصول على المزيد من المعلومات الخاصة بالزبائن اتجاهاتهم وتصرفاتهم، المواقف، والمعلومات الديموغرافية عن طريق المسوحات والاستبيانات وهذا بدوره يدعم الأنشطة والأهداف للتسويق الرقمي (Chan & Guillet, 2011: 351). فمن الضروري خلق بيئة تعلم تمكن من الحصول على تجربة تسويقية فعالة، (Summers, 2021: 407) والنهج الذكي للتسويق هو نظام متطور لنظام دعم إدارة التسويق للتعامل مع المعلومات من خلال التعلم وتقنيات الحوسبة الرشيقية الأخرى والذي يصف التأثر بين التسويق والأنظمة الذكية (Godar, 2014: 27).

**5. الاحتفاظ:** يعرف الاحتفاظ بالزبائن على أنه كيفية قدرة المنظمات على الحفاظ على قاعدة الزبائن الحاليين وعلى إقامة علاقات جيدة مع جميع الزبائن المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المنظمة

(Kotler, 2008: 267). نظراً لأن الزبائن المخلصين هم أهم أصول المنظمة، أصبحت المنظمات تدرك بشكل متزايد أهمية الزبائن المخلصين وكانت تولي اهتماماً لتطوير برامج الاحتفاظ بالزبائن والولاء (Khan & Tabassum, 2010: 34). تهدف استراتيجية الاحتفاظ بالزبائن إلى الاحتفاظ بالزبائن القيمين من خلال تقليل معدل الانشقاق، بينما تهدف استراتيجية تطوير الزبائن إلى زيادة قيمة الزبائن المحتفظ بهم (Ayimey et al, 2013: 165).

### المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث

اعتمد الباحثان خلال هذا المبحث إلى اختبار الفرضيات التي عكسها مخطط البحث الفرضي

الآتي:

#### أولاً. اختبار فرضيات التأثير:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** تؤثر قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على المستويين الكلي والفرعي في التسويق الرقمي في الميدان المبحوث.

يوضح الجدول رقم (1) أدناه نتائج تحليل الأثر ومدى صحته بحسب ما نصت عليه الفرضية أعلاه إذ أشارت إلى وجود تأثير ل قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التسويق الرقمي في الميدان المبحوث ومن ثم توضيح النتائج على مستوى الأبعاد بحسب ما انبثق عن هذه الفرضية من فرضيات فرعية والتي تمت على النحو الآتي:

❖ **نتيجة الاختبار على المستوى الكلي:** يتبين من خلال الجدول رقم (1) أدناه نتائج اختبار التأثير وبحسب ما نصت عليه الفرضية الرئيسية الأولى وما انبثق عنها من فرضيات فرعية إذ يتضح بأن ل قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تأثيراً معنوياً في التسويق الرقمي، والذي يدعم هذا التأثير قيمة (F) البالغة (51.104)، عند درجتي حرية (1,225) ومستوى دلالة معنوية (0.01)، لينعكس ذلك في معامل التحديد ( $R^2$ ) والتي بلغت قيمته (0.185)، مما يعطي استدلال مفاده بأن قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعمل على تفسير ما قيمته (18.5%) من المتغير المستجيب التسويق الرقمي، أما النسبة المتبقية فتعزى إلى متغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو لم يتم إدخالها في نموذج البحث، ومما يعزز هذا التأثير أيضاً قيمة معامل الأنداد ( $B_1$ ) والبالغة (0.401)، أي بأن إذا ما حصلت زيادة في قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمقدار وحدة واحدة سوف تؤدي بزيادة التسويق الرقمي بمقدار قيمة ( $B_1$ ) وذلك ما أكدته قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (7.149) وهي معنوية عند (0.01)، وبالتالي نستدل من هذه النتائج ما يؤكد تأثير قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التسويق الرقمي في الميدان المبحوث، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى على المستوى الكلي.

الجدول (1): مؤشرات ونتائج تأثير قدرات تكنولوجيا المعلومات في التسويق الرقمي

التسويق الرقمي					متغير مستجيب
					متغير تفسيري
T	F	$R^2$	$B_1$	$B_0$	قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
المحتسبة	المحتسبة				البنية التحتية
**3.251	**10.568	0.045	0.138	0.212	تمدد الاعمال
**6.049	**36.586	0.140	0.296	0.374	القدرات الاستباقية
**7.824	**61.217	0.214	0.367	0.462	على المستوى الكلي
**7.149	**51.104	0.185	0.401	0.430	

\*\*P ≤ 0.0   \*P ≤ 0.05   df (1,225)   n=227

## ❖ نتائج الاختبار على المستوى الفرعي:

أ. تأثير البنية التحتية في التسويق الرقمي: يتبين من خلال الجدول رقم (1) أعلاه نتائج اختبار التأثير إذ يتضح بأن للبنية التحتية تأثيراً معنوياً في التسويق الرقمي، والذي يدعم هذا التأثير قيمة (F) البالغة (10.568)، عند درجتي حرية (1,225) ومستوى دلالة معنوية (0.01)، لينعكس ذلك في معامل التحديد ( $R^2$ ) والتي بلغت قيمته (0.045)، مما يعطي استدلال مفاده بأن البنية التحتية تعمل على تفسير ما قيمته (4.5%) من المتغير المستجيب للتسويق الرقمي، أما النسبة المتبقية فتعزى إلى متغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو لم يتم إدخالها في نموذج البحث، ومما يعزز هذا التأثير أيضاً قيمة معامل الانحدار ( $B_1$ ) والبالغة (0.138)، أي بأن إذا ما حصلت زيادة في البنية التحتية بمقدار وحدة واحدة سوف تؤدي بزيادة التسويق الرقمي بمقدار قيمة ( $B_1$ ) وذلك ما أكدته قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (3.251) وهي معنوية عند (0.01)، وبالتالي نستدل من هذه النتائج ما يؤكد تأثير البنية التحتية في التسويق الرقمي في الميدان المبحوث، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى.

ب. تأثير قدرات تمدد الاعمال في التسويق الرقمي: يتبين من خلال الجدول رقم (1) أعلاه نتائج اختبار التأثير إذ يتضح بأن لقدرات تمدد الأعمال تأثيراً معنوياً في التسويق الرقمي، والذي يدعم هذا التأثير قيمة (F) البالغة (36.586)، عند درجتي حرية (1,225) ومستوى دلالة معنوية (0.01)، لينعكس ذلك في معامل التحديد ( $R^2$ ) والتي بلغت قيمته (0.140)، مما يعطي استدلال مفاده بأن قدرات تمدد الاعمال تعمل على تفسير ما قيمته (14%) من المتغير المستجيب للتسويق الرقمي، أما النسبة المتبقية فتعزى إلى متغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو لم يتم إدخالها في نموذج البحث، ومما يعزز هذا التأثير أيضاً قيمة معامل الانحدار ( $B_1$ ) والبالغة (0.296)، أي بأن إذا ما حصلت زيادة في قدرات تمدد الاعمال بمقدار وحدة واحدة سوف تؤدي بزيادة التسويق الرقمي بمقدار قيمة ( $B_1$ ) وذلك ما أكدته قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (6.049) وهي معنوية عند (0.01)، وبالتالي نستدل من هذه النتائج ما يؤكد تأثير قدرات تمدد الاعمال في التسويق الرقمي في الميدان المبحوث، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى.

ج. تأثير القدرات الاستباقية في التسويق الرقمي: يتبين من خلال الجدول رقم (1) أعلاه نتائج اختبار التأثير إذ يتضح بأن للقدرات الاستباقية تأثيراً معنوياً في التسويق الرقمي، والذي يدعم هذا التأثير قيمة (F) البالغة (61.217)، عند درجتي حرية (1,225) ومستوى دلالة معنوية (0.01)، لينعكس ذلك في معامل التحديد ( $R^2$ ) والتي بلغت قيمته (0.214)، مما يعطي استدلال مفاده بأن القدرات الاستباقية تعمل على تفسير ما قيمته (21%) من المتغير المستجيب للتسويق الرقمي، أما النسبة المتبقية فتعزى إلى متغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو لم يتم إدخالها في نموذج البحث، ومما يعزز هذا التأثير أيضاً قيمة معامل الانحدار ( $B_1$ ) والبالغة (0.367)، أي بأن إذا ما حصلت زيادة في القدرات الاستباقية بمقدار وحدة واحدة سوف تؤدي بزيادة التسويق الرقمي بمقدار قيمة ( $B_1$ ) وذلك ما أكدته قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (7.824) وهي معنوية عند (0.01)، وبالتالي نستدل من هذه النتائج ما يؤكد تأثير القدرات الاستباقية في التسويق الرقمي في الميدان المبحوث، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى.

الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر البراعة التنظيمية معنوياً في التسويق الرقمي وعلى المستويين الكلي والفرعي في الميدان المبحوث.

يوضح الجدول رقم (2) أدناه نتائج تحليل علاقات الاثر المفترضة ومدى صحتها بحسب ما نصت عليه الفرضية أعلاه إذ أشارت إلى وجود تأثير للبراعة التنظيمية في التسويق الرقمي في الميدان المبحوث ومن ثم توضيح النتائج على مستوى الابعاد بحسب ما انبثق عن هذه الفرضية من فرضيات فرعية والتي تمت على النحو الآتي:

❖ **نتيجة الاختبار على المستوى الكلي:** يتبين في ضوء الجدول رقم (2) أدناه نتائج اختبار التأثير وبحسب ما نصت عليه الفرضية الرئيسية الرابعة وما انبثق عنها من فرضيات فرعية إذ يتضح بأن للبراعة التنظيمية تأثيراً معنوياً في التسويق الرقمي، والذي يدعم هذا التأثير قيمة (F) البالغة (69.303)، عند درجتي حرية (1,225) ومستوى دلالة معنوية (0.01)، لينعكس ذلك في معامل التحديد ( $R^2$ ) والتي بلغت قيمته (0.235) مما يعطي استدلال مفاده بأن البراعة التنظيمية تعمل على تفسير ما قيمته (23%) من المتغير المستجيب التسويق الرقمي، أما النسبة المتبقية فتعزى إلى متغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو لم يتم إدخالها في النموذج الدراسة، ومما يعزز هذا التأثير أيضاً قيمة معامل الأنداد ( $B_1$ ) والبالغة (0.557)، أي بأن إذا ما حصلت زيادة في البراعة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سوف تؤدي بزيادة التسويق الرقمي بمقدار قيمة ( $B_1$ ) وذلك ما أكدته قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (8.325) وهي معنوية عند (0.01)، وبالتالي نستدل من هذه النتائج ما يؤكد تأثير البراعة التنظيمية في التسويق الرقمي في الميدان المبحوث، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية الخامسة على المستوى الكلي.

الجدول (2): مؤشرات ونتائج تأثير البراعة التنظيمية في التسويق الرقمي

التسويق الرقمي					متغير مستجيب
					متغير تفسيري
T	F	$R^2$	$B_1$	$B_0$	البراعة التنظيمية
المحتسبة	المحتسبة				
0.384	0.762	0.003	0.061	2.266	الاستكشاف
**12.527	**156.937	0.411	0.466	1.300	الاستغلال
**8.325	**69.303	0.235	0.557	0.643	على المستوى الكلي

\*\*P ≤ 0.01 \*P ≤ 0.05 df (1,225) n=227

❖ **نتائج الاختبار على المستوى الفرعي:**

أ. **تأثير الاستكشاف في التسويق الرقمي:** يتبين في ضوء الجدول رقم (2) أعلاه نتائج اختبار التأثير، إذ يتضح بأن بعد الاستكشاف ليس له تأثيراً معنوياً في التسويق الرقمي، والذي يدعم هذا الاستنتاج قيمة (F) البالغة (0.762)، عند درجتي حرية (1,225) وهي غير دالة معنوياً، وبالتالي لا يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الخامسة لتحل محلها الفرضية الفرعية المنفية والتي تنص "لا يوجد تأثير معنوي لبعده الاستكشاف في التسويق الرقمي".

ب. **تأثير الاستغلال في التسويق الرقمي:** يتبين في ضوء الجدول رقم (2) أعلاه نتائج اختبار التأثير إذ يتضح بأن لبعده الاستغلال تأثيراً معنوياً في التسويق الرقمي، والذي يدعم هذا التأثير قيمة (F) البالغة (156.937)، عند درجتي حرية (1,225) ومستوى دلالة معنوية (0.01)، لينعكس ذلك في معامل التحديد ( $R^2$ ) والتي بلغت قيمته (0.411)، مما يعطي استدلال مفاده بأن الاستغلال تعمل على تفسير ما قيمته (41%) من المتغير المستجيب التسويق الرقمي، أما النسبة المتبقية فتعزى إلى متغيرات

أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو لم يتم إدخالها في نموذج الدراسة، ومما يعزز هذا التأثير أيضاً قيمة معامل الانحدار ( $B_1$ ) والبالغة (0.466) أي بأن إذا ما حصلت زيادة في الاستغلال بمقدار وحدة واحدة سوف تؤدي بزيادة التسويق الرقمي بمقدار قيمة ( $B_1$ ) وذلك ما أكدته قيمة ( $t$ ) المحسوبة والتي بلغت (12.527) وهي معنوية عند (0.01)، وبالتالي نستدل من هذه النتائج ما يؤكد تأثير الاستغلال في التسويق الرقمي في الميدان المبحوث، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الخامسة.

**الفرضية الرئيسية السادسة:** يؤثر تكامل العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبراعة التنظيمية في التسويق الرقمي في الميدان المبحوث.

يختبر الباحث في ضوء الفرضية أعلاه تأثير متغير الدراسة المستقل الأول (قدرات تكنولوجيا المعلومات) ومتغير الدراسة المستقل الثاني (البراعة التنظيمية) في المتغير التابع (التسويق الرقمي) ولمعرفة مدى صحة هذه الفرضية وملائمتها للدراسة تم الاعتماد على برنامج (AMOS.V.23) باستعمال (معادلة النمذجة الهيكلية) لاستخراج مسار الانحدار المعياري لكلا المتغيرين المستقلين ومدى تأثيرهما في المتغير التابع وهذا ما يوضحه الجدول رقم (44) والمدعم بالشكل رقم (2)

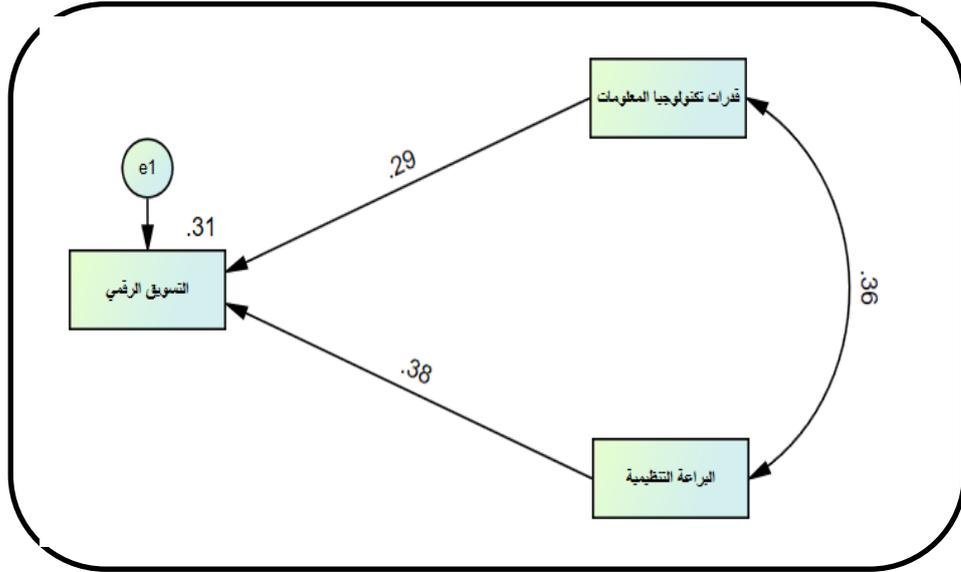
الجدول (3): معلمات ومسارات اختبار الفرضية السادسة

النسبة المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير اللامعاري	الوزن الانحداري المعياري	نوع المسار	
***	4.977	0.055	0.274	0.294	←-	قدرات تكنولوجيا المعلومات
***	6.426	0.068	0.436	0.380	←-	البراعة التنظيمية
***	5.064	0.030	0.152	.....	↔	البراعة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً نتائج برنامج (AMOS.V.23).

يتضح في ضوء ما تبين في الجدول رقم (3) أعلاه نتائج تأثير متغيري الدراسة المستقل الأول والمستقل الثاني بعد تكامل العلاقة فيما بينهما وبالتالي قيم تأثيرهما في المتغير التابع، يتضح وجود تأثير للمتغير المستقل الأول (قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) في المتغير التابع (التسويق الرقمي) وكما أوضحته المخرجات الظاهرة، إذ بلغت قيمة ( $\beta=0.294$ ,  $P<0.01$ ) كما يتضح أيضاً وجود تأثير للمتغير المستقل الثاني (البراعة التنظيمية) في متغير الدراسة التابع (التسويق الرقمي) وبحسب ( $\beta=0.380$ ,  $P<0.01$ ) مما يفسر ذلك بأن التسويق الرقمي في الميدان المبحوث سوف يتغير بمقدار (0.674) إذا ما تم ازدياد كل من قدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة على التوالي وبصورة مجتمعة، كما إن هذا ما تدعمه القيمة المعنوية لمسارات الانحدار في الجدول أعلاه والخاصة بقيم النسب الحرجة C.R والتي بلغت (4.977، 6.426) بالتوالي وفي ذات الوقت يمكن تمييز التأثير الأكبر من بين المتغيرين المستقلين للدراسة في المتغير

التابع، إذ جاءت البراعة التنظيمية في المرتبة الأولى من اذ حجم التأثير لتليها قدرات تكنولوجيا المعلومات في المرتبة الثانية ويمكن مشاهدة ذلك في الانموذج الهيكلي المتمثل بالشكل رقم (2) أدناه، كما قد بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.311$ ) مما يعكس إمكانية متغيري الدراسة المستقلين لتفسير ما يعادل (31%) من التغير الذي يطرأ على التسويق الرقمي أما بقي النسبة فينسب إلى متغيرات أخرى لم يتم حسابها في انموذج الدراسة والشكل رقم (2) ادناه يوضح مسار هذه العلاقة وبالتالي يحقق ذلك صحة فرضية الدراسة الرئيسية السادسة والتي تنص يؤثر تكامل العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبراعة التنظيمية في التسويق الرقمي في الميدان المبحوث.



الشكل (2): مسارات تأثيرات العلاقة حسب الفرضية الرئيسية الثالثة

### المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

**أولاً. الاستنتاجات:** يعرض هذا المبحث مجموعة من الاستنتاجات التي بنيت نتائج البحث الميدانية، وتم تقديم مجموعة من التوصيات التي تعالج القصور والضعف في متغيرات البحث من أجل العمل على تلافيتها من قبل الشركتين المبحوثتين.

1. إن التحليل لعلاقة الأثر لتحديد التأثير المحتمل لقدرات تكنولوجيا المعلومات في التسويق الرقمي، أظهرت أن اعتماد الشركات المبحوثة على تعزيز قدراتها في مجال التكنولوجيا والاتصالات بتكامل أبعادها للبنية التحتية وتمدد الاعمال وقدراتها الاستباقية من شأنه أن يعزز توجهاتها وقدراتها في اعتماد أنشطة وبرامج التسويق الرقمي وزيادة إمكاناتها في تبني أدوات ووسائل رقمية تسهم في الوصول إلى الزبائن المستهدفين واعلامهم وتنقيفهم حول عروض الخدمات التي تقدمها الشركات وهذا ما دلت عليه قيمة (B1) البالغة (0.401) والتي تمثل الزيادة المحتملة في نشاط وقدرة التسويق الرقمي في حالة زيادة وتطوير الشركات لقدراتها في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمقدار وحدة واحدة.

2. وفي اطار التأثير للأبعاد الممثلة لقدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فقد كان بعد القدرات الاستباقية الأكثر تأثيراً في تعزيز التسويق الرقمي، وفقاً لقيمة (B1) البالغة (0.367) والتي تمثل الزيادة المحتملة في نشاط وقدرة التسويق الرقمي في حالة زيادة وتطوير الشركات لقدراتها الاستباقية بمقدار وحدة واحدة، وهذا يدل على أن زيادة توجه الشركات نحو اسبقيات القدرات التنافسية

- بمحاولاتها المستمرة لتبني برامج التطوير لخدماتها وتقديم عروض قيمة مميزة عن منافسيها من شأنه أن يعزز من فاعلية برامجها التسويقية الرقمية.
3. جاء بعد تمدد الاعمال ثانياً في تأثير في التسويق الرقمي وفقاً لقيمة (B1) البالغة (0.296) والتي تمثل الزيادة المحتملة في نشاط وقدرة التسويق الرقمي في حالة زيادة وتطوير الشركات لقدراتها لتمدد أعمالها بمقدار وحدة واحدة، وفي ذلك إشارة واضحة إلى أن توسع إدارات الشركات وعملها تربط جميع اجزاءها الفرعية وادارتها برؤية وخطط استراتيجية متناغمة ومنسجمة ذات اهداف متكاملة.
4. بينما حل بعد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ثالثاً في التأثير وفقاً لقيمة (B1) البالغة (0.138) والتي تمثل الزيادة المحتملة في نشاط وقدرة التسويق الرقمي في حالة زيادة وتطوير الشركات لقدرات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمقدار وحدة واحدة، وهي دلالة واضحة على أن قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحتاج بشكل أساس لتمكين أثرها في التسويق الرقمي وزيادة فاعليته تحتاج الى بنية تحتية متكاملة من الأنظمة والأدوات والتطبيقات التي تمثل أساس لأي توجه لتبني توجهات تطويرية معتمدة على التكنولوجيا في عملياتها واعمالها.
5. أما الأطر المفترض لتأثير البراعة التنظيمية في التسويق الرقمي فقد بين أن البراعة التنظيمية ذات أثر احصائي إيجابي وفعال في تعزيز توجهات وأنشطة التسويق الرقمي للشركات وفقاً لقيمة (B1) البالغة (0.557) والتي تمثل الزيادة المحتملة في نشاط وقدرة التسويق الرقمي في حالة زيادة وتعزيز مجالات البراعة التنظيمية من قبل الشركات بمقدار وحدة واحدة، فضلاً عن إمكانية الاستغلال لما هو متاح من قدرات داخلية أو فرص خارجية ضمن عمليات إعادة التطوير الداخلية في تبني رؤى استراتيجية لتقديم خدمات مميزة وبرامج تسويقية فعالة لإيصال الخدمات وتقديم عروض القيمة المعرفي لتعزيز المقدرات الجوهرية الشركات في اكتساب مزايا تنافسية على منافسيها.
6. وفي جانب تأثير ابعاد البراعة التنظيمية فقد أظهرت النتائج عدم وجود إثر دال احصائياً لبعد الاستكشاف في التسويق الرقمي وانخفاض قيمة (F) المحسوبة عن الجدول، وهذا اتجاه يدل على عدم الاعتماد من قبل الشركات المبحوثة على مجالات الاستكشاف بشكل كبير في تعزيز أنشطتها التسويقية. أما بعد الاستغلال فقد كان مؤثر في التسويق الرقمي وفقاً لقيمة (B1) البالغة (0.466) والتي تمثل الزيادة المحتملة في نشاط وقدرة التسويق الرقمي في حالة زيادة وتطوير قدرات الشركات وتوجهاتها لاستغلال الفرص المتاحة لها بمقدار وحدة واحدة، بما يشير إلى أن الشركات تعتمد بشكل كبير على الاستغلال المباشر لما هو متاح لها من فرص أكبر من قيامها بجهود استكشافية لهذه الفرص.
7. أما في جانب علاقة التكامل بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبراعة التنظيمية وأثرهما في التسويق الرقمي، فقد استنتج من اختبار تحليل المسار أن العلاقة التكاملية بين المتغيرين تظهر أن الأثر ضمن اتجاهين؛ حيث إن تحليل العلاقة من حيث أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التسويق الرقمي كانت قل تأثيراً من ناحية العلاقة في حالة قياس تأثير البراعة التنظيمية في التسويق الرقمي، ففي الحالة الأولى، يتضح أن دعم قدرات تكنولوجيا المعلومات بواسطة البراعة التنظيمية يسهم في تعزيز التسويق الرقمي بصورة جديد والذي يمكن تفسيره بأن البراعة التنظيمية لا تعد في الأساس مرتكز أساس لتعزيز قدرات الشركات لتبني أنشطة جديدة في المجالات الرقمية ومنها التسويق. أما في الحالة الثانية، فإن تأثير البراعة التنظيمية في التسويق

الرقمي كان ذو إثر أكبر من سابقه بما يشير إلى أن اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأساس لدعم توجهات الشركات بتبني أنشطة تقنية ورقمية في عملياتها ومنها التسويق الرقمي مدعوم بأنشطة الاستكشاف والاستغلال بواسطة البراعة التنظيمية التي تدعم التوجهات الاستراتيجية التطويرية والتوسعية في العمليات والأنشطة وفق تطورات بيئة الأعمال يسهم في انشاء إطار متكامل من التوجه نحو تبني التقنيات والتكنولوجيا ضمن عمل الشركات.

**ثانياً التوصيات:** تتضمن هذه الفقرة تقديم مجموعة من التوصيات العامة للمنظمتين المبحوثتين لمعالجة نقاط الضعف في متغيرات البحث والتي أظهرتها نتائج البحث.

**التوصية الأولى:** زيادة اهتمام شركتي اسيا سيل وزين للاتصالات في متغيرات البحث، والتي تعد حديثة نسبياً خصوصاً في مجال التسويق، وتعميق فهم الادارة والعاملين عليها:

#### ❖ آلية التنفيذ

أ. من خلال أهميتها على صعيد المنظمة ودورها الكبير في تحسين أدائها، وذلك من خلال اقامة الورش والندوات العلمية الخاصة بها.

ب. استغلال تحسين الخبرة الحالية للمنظمة وهو ينطوي في استخدام قواعد معرفة صريحة يمكن أن يحسن من واقع الميدان التسويقي.

**التوصية الثانية:** ينبغي على المنظمتين المبحوثتين اعداد خطة تسويقية متكاملة تنسجم أكثر واستخدام التقنيات الإلكترونية الحديثة.

#### ❖ آلية عمل:

أ. اعتماد مختلف وسائل الاتصال المتاحة عبر الإنترنت للوصول إلى أكبر جمهور.

ب. استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بمختلف انواعها بغية لوصول إلى جميع الزبائن المستهدفين وبشكل أسرع.

**التوصية الثالثة:** تحسين قدرة المنظمة على البحث بشكل استباقي لإيجاد الطرق الممكنة لاحتضان الابتكارات المناسبة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

#### ❖ آلية التنفيذ:

أ. إمكانية استغلال موارد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحالية لتوليد فرص عمل جديدة.

ب. متابعة التطورات البيئية المتسارعة من خلال الاستشعار والرصد البيئي الاستباقي للفرص.

ج. العمل الجاد من قبل إدارات الشركتين المبحوثتين عن أفكار جديدة يمكن من خلالها تقديم خدمات جديدة مبتكرة بالاعتماد على البحث والتطوير

**التوصية الخامسة:** العمل على إيجاد حالة من التكامل والانسجام بين التخطيط الاستراتيجي العام للشركة والخطط الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

#### ❖ الية عمل:

أ. وضع رؤية ورسالة واضحة يتم فيها توضيح الصورة العامة لمعالم مستقبل الشركتين المبحوثتين.

ب. تعزيز روح المثابرة لدى العاملين من خلال رفع المعنويات لديهم واطلاعهم بتوقع المنظمة أفضل انجاز من قبلهم.

## المصادر

### أولاً. المصادر العربية:

1. الختم، إدريس، محمد سر، (2012)، أثر التسويق الإلكتروني على عناصر المزيج التسويقي للخدمة المصرفية: دراسة تحليلية على المصارف السودانية.
2. الحكيم، الحمادي، (2017)، التسويق الرقمي ودوره في تحقيق سعادة الزبائن /دراسة استطلاعية لأراء عينة من زبائن شركات الاتصالات المتنقلة في العراق/ كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الكوفة.

### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Munshi, MSS MUNSHI, (2012), Digital marketing: A new buzz word, International Journal of Business Economics & Management Research, Vol.2 Issue 7.
2. Akbulut, A. Y., (2012), An Investigation of the factors that influences electronic information sharing between state and local agencies. Proceedings of 8th America Conference on Information Systems, Dallas, Texas, USA, 2454-2460
3. Basheer, M., Siam, M., Awn, A., & Hassan, S., (2019), Exploring the role of TQM and supply chain practices for firm supply performance in the presence of information technology capabilities and supply chain technology adoption: A case of textile firms in Pakistan, Uncertain Supply Chain Management, Vol.7, No.2, pp. 275-288
4. Chaffey. D., (2013), Definitions of E-marketing vs Internet vs Digital marketing, Smart Insight Blog, February 16.
5. Giedd, J. N., & Chief, M., (2022), The Digital Revolution and Adolescent Brain Evolution: Elsevier Inc.
6. Herediaa Jorge, Mauricio Castillo-Vergarab, Cristian Geldesc, Felix M.Carbajal Gamarrad, Alejandro Florese, Walter Heredia, (2022), How do digital capabilities affect firm performance? The mediating role of technological capabilities in the “new normal””, Journal of Innovation & Knowledge, Volume 7, Issue 2.
7. Jadric, M., Bubas, G. and Babic, S., (2010) Motivation, internet access and ICT experience as factors of success in a non-moderated e-learning course", International Journal of Intelligent Defence Support Systems, Vol. 3, Nos.1/2, pp.116–127.
8. Kalogiannakis, M., (2010), "Training with ICT for ICT from the trainee's perspective. A local ICT teacher training experience & quot,; Education and Information Technologies, Vol. 15, pp.3–17
9. Malthouse, Edward C. and Bobby J. Calder (2015), "Relationship Branding and CRM." In A. Tybout and T. Calkins (eds), Kellogg on Branding, 150-168.
10. Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L., (2004), Responsive and proactive market orientation and new-product success", The Journal of Product Innovation Management, Vol.21, pp. 334-347.
11. Ahmad, Nurazwa, Siti Norezam Othman, Halim Mad Lazim, (2014), A Review of Technological Capability and Performance Relationship in Manufacturing Companies, International Symposium on Technology Management and Emerging Technologies (ISTMET 2014), May 27 - 29, Bandung, Indonesia.
12. Rehman, N., Nor, M. N. M., Taha, A. Z., & Mahmood, S., (2018), Impact of Information Technology Capabilities on Firm Performance: Understanding the Mediating Role of

- Corporate Entrepreneurship in SMEs, *Academy of Entrepreneurship Journal*, Vol.24, No.3, pp. 1-19.
13. Ruiz, Sofia Mondragon, (2020), *Digital Marketing, Customer Attraction*", University of Kent.
  14. Sirkemaa Seppo J., (2021), *Information and Knowledge Sharing: Involving Customers in Developing Services*", IARIA.
  15. Summers, J.O., (2021), *Guidelines for Conducting Research and Publishing in Marketing:From Conceptualization Through the Review Process*", *Academy of Marketing Science*, 29 (4),405-415.
  16. Ayimey E. K., Victor, D. A., & Abdulai, (2013). *Customer retention strategies of SIC lifeinsurance company limited in Ghana: An exploratory assessment*, *Current Research Journal on Social Science*. 5(5), 163-167
  17. Khan, P. I., & Tabassum, A., (2010), *Service quality and customer satisfaction of the beautycare service industry in Dhaka: a study on high-end women's parlors*", *The Journal of Business in Developing Nation*,12(11), 32-57.
  18. Godar, S. H., (2014), *A Contrarian Approach to Teaching 'Principles of Marketing'*", *Proceedings of the Academy of Educational Leadership*, 9 (1), 25-28.
  19. Yi-Ming, Tai & Chin-Fu Ho, (2010), *Effects of information sharing on customer relationship intention*, *Industrial Management & Data Systems* 110(9):1385-1401.
  20. Sull, Don and Charles Spinosa (2015), *Using Commitments to Manage across Units*, *Sloan Management Review*, 47, 73-81.
  21. Popadiuk, S., Luz, A.R.S. and Kretschmer, C., (2018), *Dynamic capabilities and ambidexterity: how are these concepts related?*. *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 22, No. (5).
  22. Petro Yacoub, (2017), *Ambidexterity Through Project Portfolio Management resolving Paradoxes in Organizations*, *Project Management Institute*. P:29.
  23. Mashahadi, F., Ahmad, N.H., Mohamad, O. and Ahmed, A., (2016), *Strategic innovation ambidexterity and the internationalization performance of small and medium enterprises: An insight into herbal-based small and medium enterprises (HbSMEs)*, *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 12 No 2.
  24. Birkinshaw, J, and Gupta, K., (2013), *Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies*, *Academy of Management Perspectives*, Vol. 27, No. 4.
  25. Galliers, R., (2007). *Strategizing for Agility: Confronting Information Systems Inflexibility in Dynamic Environments*, in *Agile Information Systems*, K. DeSouza (ed.), Burlington, MA: Butterworth-Heinemann, Elsevier Inc., pp. 1-15.
  26. Bakan, Ismail., & Sekkeli, Zumur Hatice., (2017), *Types of information technology capability and their impacts on competitiveness*", *Research Journal of Business and Management (RJBM)*, V.4, Issue.2, pp.201-210.
-

27. Chen, Wang, Y; Nevo, S; Jin, J; Wang, L & Chow, W., (2014), IT capability and organizational performance: the roles of business process agility and environmental factors, *European Journal of Information Systems*, 23(3): 326–342.
28. R. Rasiah, (2018), Conclusions and implications: the role of multinationals in technological capability building and localization in asia, *Asia Pacific Business Review*, vol. 14, pp. 165-166.
29. Bhatt, G.D. and Grover, V., (2005), Types of information technology capabilities and their role in competitive advantage: an empirical study”, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 22 No. 2, pp. 253-277.
30. Spinosa Charles, David Le Brocquy, Bobby J Calder, (2015), Communicating with Customers, *Kellogg on Advertising & Media: The Kellogg School of Management* (pp.226-253).
31. Grosso Monica, Katia Premazzi, Sandro Castaldo, Pushkala Raman, (2020), Customer Information Sharing with E-Vendors: The Roles of Incentives and Trust, *International Journal of Electronic Commerce* 14(3):63-91.
32. Norbert, Mukasa. (2014). Enhancing Technological Capabilities in The Manufacturing Industry in Developing Countries Through the Exploitation of Production Strategies. *International Journal of Scientific & Technology Research*, Vol.3(1), 242-246.
33. Wade, M., & Hulland, J., (2004), The resource-based view and information systems research: Review, extension, and suggestions for future research, *MIS quarterly*, Vol.28, No.1, pp 107-142.
34. Post, Jacqueline., & Leavell, J. Paul, (2019), Diligence-Based Strategy, Strategic Marketing Ambidexterity, and the Resource-Based View: Informing the Exploitation/Exploration Mode and Valuing Capabilities. *Business. Outstanding Paper – Marketing Strategy*. 314-321.
35. Chan, N.L., & Guillet, B.D., (2011), Investigation of Social Media Marketing: How Does the Hotel Industry in Hong Kong Perform in Marketing on Social Media Websites?”. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 28, 345-368.
36. Chen, Yan, (2017), Dynamic Ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation. *School of Business. Stevens Institute of Technology, Castle Point on Hudson, Hobken, NJ07030, U.S.A.*
37. Judge W., & Blocker, C., (2008), Organizational capacity for change and strategic ambidexterity: Flying the plane while rewiring it. *European Journal of Marketing*, Vol.42, No. (9/10)•Pp. 915-926.
38. Alpkhan, Lütfihak., Şanal, Mehmet., & Ayden, Y.üksel, (2012), Market Orientation, Ambidexterity and Performance Outcomes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.41, 461–468.
39. Ireland, R. Duane., & Webb, Justin W., (2009), Crossing the great divide of strategic entrepreneurship: Transitioning between exploration and exploitation. *Business Horizons*, 52 (2009), pp. 469-479.

40. Vamplew, Peter., Dazeley, Richard., & Foale, Cameron, (2016), Softmax Exploration Strategies for Multi objective Reinforcement Learning. *Neurocomputing*. Vol.263, 74-86.
41. Paulus., H. A. Andreki., & Rashad, Yazdanifard, (2014), Is E-Marketing the Future of Marketing Field, *American Journal of Industrial and Business Management*, Vol.4, 333-336.
42. Wang, H.-P. Lo, Q. Zhang, and Y. Xue, (2016), How technological capability influences business performance: An integrated framework based on the contingency approach, *Journal of Technology Management*, vol. 1, pp. 27-52.