

دور القيادة الرقمية في نشاط التسويق الرقمي لشركات الاتصالات (دراسة ميدانية في شركات الاتصالات السورية العامة والخاصة)

¹د. باسم غدير غدير ²د. فاطر سليطين ³علي طلال اسماعيل

(الإيداع: 23 تشرين الثاني 2025، القبول: 25 شباط 2026)

المُلخَص:

هدف البحث إلى تقييم واقع تطبيق القيادة الرقمية، واستخدام التسويق الرقمي في شركات قطاع الاتصالات السوري، وتحديد دور القيادة الرقمية في نشاط التسويق الرقمي للشركات المدروسة، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج عام للبحث، حيث تمّ تصميم استبانة وتوزيعها على عينة ميسرة من العاملين في مستويات الإدارة العليا والوسطى في شركات القطاع المدروس، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 384 استبانة. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، كان من أبرزها: تُطبق شركات قطاع الاتصالات السوري القيادة الرقمية بمستوى مرتفع، حيث تُطبق الشركات الخاصة القيادة الرقمية بمستوى أكبر (مستوى مرتفع) من مستوى تطبيق الشركات العامة (مستوى متوسط). وتستخدم شركات قطاع الاتصالات السوري التسويق الرقمي بمستوى متوسط، حيث تستخدم الشركات الخاصة التسويق الرقمي بمستوى أكبر (مرتفع) من مستوى استخدام الشركات العامة (متوسط). وهناك دور وتأثير معنوي إيجابي لمستوى تطبيق القيادة الرقمية في شركات قطاع الاتصالات السوري في مستوى استخدام هذه الشركات للتسويق الرقمي

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، والتسويق الرقمي، وأبعاد التسويق الرقمي، وقطاع الاتصالات.

¹أستاذ- عضو هيئة تدريسية في قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة اللاذقية

²أستاذ مساعد- عضو هيئة تدريسية في قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة اللاذقية - اللاذقية- سورية

³طالِب دكتورام- قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة اللاذقية – اللاذقية – سورية

**The Role Of Digital Leadership In The Digital Marketing Activity Of
Telecommunications Companies
(Field Study In Public And Private Syrian Telecommunications Companies)**

Dr. Bassem G Ghadeer ²Dr. Fatter Sleiteen ³Ali T Ismail¹

(Received: 23 November 2025, Accepted: 25 February 2026)

Abstract:

The research aimed to evaluate the reality of the application of digital leadership and the use of digital marketing in Syrian telecommunications sector companies, and to determine the role of digital leadership in the digital marketing activity of the studied companies. The research relied on the descriptive analytical approach as a general research method, as a questionnaire was designed and distributed to a simple sample of workers at the upper and middle management levels in the companies of the studied sector. The number of questionnaires valid for statistical analysis was 384 questionnaires. The research reached a set of conclusions, the most prominent of which were: Syrian telecommunications sector companies apply digital leadership at a high level, while private companies apply digital leadership at a greater level (high level) than public companies (medium level). Syrian telecommunications sector companies use digital marketing at an average level, while private companies use digital marketing at a greater (high) level than public companies (average). There is a positive moral role and impact of the level of application of digital leadership in Syrian telecommunications sector companies on the level of these companies' use of digital marketing.

Keywords: digital leadership, digital marketing, dimensions of digital marketing, and the communications sector.

¹Professor, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Lattakia University, Syria.

²Associate Professor, Department of Business Administration, Lattakia University, Syria.

³PhD Student, Department Of Business Administration, Faculty Of Economic, Lattakia University, Syria.

(1) المُقدِّمة:

يعدّ التسويق العنصر الرئيس لنجاح أي منظمة بغض النظر عن حجمها والمجال الذي تنتمي إليه، ولقد ظلّ التسويق لعقود من الزمن محصوراً في المجالات، والجرائد، والقنوات التلفزيونية، التي كانت تمثّل القنوات التسويقية الأكثر فاعليّة، إلى أن ظهرت الإنترنت وتكنولوجيا الاتصال الحديثة، حيثُ ظهرَ مفهوم جديد للتسويق يُسمّى التسويق الرقمي، والذي غيّر الكثير من مفاهيم التسويق وعلاقة المنظمة بالمستخدم النهائي؛ فمن خلاله يمكن الوصول للعميل المستهدف بأدوات مبتكرة وعصرية مثل: محركات البحث، والمجتمعات الافتراضية، والمواقع الإلكترونية، وتطبيقات الهاتف المحمول، والرسائل النصية في المكان والزمان المناسبين، بل وفي الحالة الأفضل لاتخاذ قرار الشراء. وبالتالي يعدّ التسويق الرقمي جزءاً متكاملًا من استراتيجية التسويق، حيثُ يتطلب التسويق الرقمي خلق المعرفة لكل مستخدم في البيئة الرقمية عبر المحتوى المقدم من: الصور، والفيديوهات، والمعلومات، والأدوات المختلفة.

وتستند عملية تطوير التسويق الرقمي في الوقت الزاكن إلى المعرفة المتقدّمة والمتطوّرة بأداء المنظمات والأفراد على حدٍ سواء؛ الأمر الذي يتطلّب قيادة من نوع خاص تتمثّل في القيادة الرقمية، والتي أصبحت ضرورة ملحة في هذا الوقت في جميع المنظمات على اختلاف أدوارها ومهامّها ومسؤوليّاتها، حيث ازداد مؤخراً اهتمام المنظمات بشكل عام بالقيادة الرقمية كأحد المداخل الفكرية المعاصرة؛ وذلك من خلال النّظر إليها على أنّها تعدّ أساساً فاعلاً لتنمية المورد البشري، وعمليات الإبداع والابتكار، وأساساً للرّشد الإداري السّليم؛ وذلك باستخدام الأدوات والأساليب والطّرق الفاعلة.

وانطلاقاً من أهمية قطاع الاتصالات في رسم المسارات المستقبلية للدولة السورية الحديثة، في ظل ما تطرحه العولمة من مفاهيم وتطبيقات، تعززها التّطوّرات المتسارعة لأنظمة الاتصال والمعلومات، والتي نجم عنها تحولات محورية باتجاه تبني مداخل، ومفاهيم إدارية تسهم في تطوير، وتحسين أداء هذا القطاع، والتي كان من أبرزها مفهوم القيادة الرقمية. وبالنّظر إلى شركات الاتصالات السورية (العامة والخاصة)، والتي يتوجب عليها تحسين خدماتها، وتمكين بيئتها الرقمية في ظل تبني الحكومة السورية لاستراتيجية التحول الرقمي، كان لزاماً دراسة دور القيادة الرقمية في النشاط التسويقي الرقمي لشركات هذا القطاع؛ كونها تعدّ من أبرز الجهات في سورية المسؤولة، والمعنية بتطبيق استراتيجية التحول الرقمي.

(2) الدراسات السابقة:

(1-2) دراسة (Nsiah, et al., 2025) بعنوان:

Assessing the Influence of Digital Marketing on Financial Performance From the Telecommunication Industry.

العنوان باللغة العربية: تقييم أثر التسويق الرقمي على الأداء المالي: دراسة من قطاع الاتصالات. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير التسويق الرقمي في الأداء المالي لشركة الاتصالات (MTN) العاملة في غانا. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيثُ تمّ تصميم استبانة لقياس متغيرات البحث، وتوزيعها على مجتمع البحث المُكون من العاملين في الشركة المدروسة، وقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (285) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتسويق الرقمي بجميع استراتيجياته في تحسين الأداء المالي للشركة المدروسة، وكان ترتيب استراتيجيات التسويق الرقمي من حيث شدة التأثير في الأداء المالي للشركة المدروسة تنازلياً وفق الآتي التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، والتسويق عبر البريد الإلكتروني، والتسويق عبر الإنترنت، والتسويق عبر الهاتف المحمول. (2-2) دراسة (Okey & Ikehukwu, 2025) بعنوان:

Calibrating the Influence of Digital Leadership on Corporate Market Dominance: An Emperical Study of Telecommunication Firms in Port Harcourt, Nigeria.

العنوان باللغة العربية: معايرة تأثير القيادة الرقمية على الهيمنة السوقية للشركات: دراسة تجريبية لشركات الاتصالات في بورت هاركورت، نيجيريا.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة الرقمية في الأداء التنظيمي لشركات الاتصالات في ولاية "ريفيروز - بورت هاركورت - نيجيريا". واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة لقياس متغيرات البحث، وتوزيعها على مجتمع البحث المكون من العاملين في الإدارة العليا والوسطى لشركات الاتصالات الأربع الكبرى في ولاية "ريفيروز - بورت هاركورت - نيجيريا"، وقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (332) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي ببعديه لشركات الاتصالات المدروسة.

3-2) دراسة (Bessachi & Announ, 2025) بعنوان:

Digital Marketing and Its Role in Supporting Free Competition in the Telecommunications Sector in Algeria.

العنوان باللغة العربية: التسويق الرقمي ودوره في دعم المنافسة الحرة في قطاع الاتصالات في الجزائر. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير التسويق الرقمي في دعم المنافسة الحرة بين شركات الاتصالات (جيزي، وأوريدو، وموبيليس) العاملة في الجزائر. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة لقياس متغيرات البحث، وتوزيعها على عينة البحث المكونة من مستخدمي خدمات الشركات المدروسة، وقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (250) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتسويق الرقمي من خلال أبعاده (الجذب، والمشاركة، والاحتفاظ، والتعلم، والتواصل) في دعم المنافسة الحرة بين شركات الاتصالات المدروسة. بالإضافة إلى وجود اختلاف في مستوى استخدام التسويق الرقمي، ومستوى المنافسة الحرة بين الشركات المدروسة تعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية.

4-2) دراسة (العزب، 2025) بعنوان:

تأثير القيادة الرقمية على جودة الحياة الوظيفية الدور الوسيط للتفكير التسويقي الرشيق دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات بمحافظة الدقهلية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة الرقمية في جودة الحياة الوظيفية للعاملين في شركات الاتصالات بمحافظة الدقهلية - مصر، وتحديد الدور الوسيط للتفكير التسويقي الرشيق في العلاقة بين القيادة الرقمية وجودة الحياة الوظيفية للعاملين في شركات الاتصالات المدروسة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة لقياس متغيرات البحث، وتوزيعها على عينة البحث المكونة من العاملين في الشركات المدروسة، وقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (384) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الرقمية في جودة الحياة الوظيفية للعاملين في شركات الاتصالات المدروسة. حيث بينت النتائج أن القيادة الرقمية تسهم إيجاباً في تحسين بيئة العمل، وتعزيز رفاهية الموظفين. كما أظهرت النتائج أن التفكير التسويقي الرشيق يؤدي دوراً وسيطاً في تعزيز العلاقة بين القيادة الرقمية وجودة الحياة الوظيفية للعاملين في شركات الاتصالات المدروسة. وكشفت الدراسة أيضاً أن استخدام الأساليب الرقمية الذكية يعزز من إنتاجية الموظفين وكفاءتهم في بيئة العمل، مما يؤدي إلى تحسين مستويات الرضا الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية بشكل عام. وأكدت الدراسة على أهمية تطبيق أساليب القيادة الرقمية والتفكير التسويقي الرشيق لتحسين بيئة العمل، وزيادة رفاهية الموظفين في شركات الاتصالات.

5-2) دراسة (ديوب، 2024) بعنوان:

تقييم مستوى تطبيق أبعاد التسويق الرقمي في شركات الاتصالات في سورية (دراسة ميدانية في شركتي سيرتل و MTN في اللاذقية).

تناولت هذه الدراسة واقع تطبيق أبعاد التسويق الرقمي في شركات الاتصالات (سيرتل وMTN) في محافظة اللاذقية، والمتمثلة: بال جذب، والتواصل، والمشاركة، والتعلم، والاحتفاظ. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة لقياس متغيرات البحث، وتوزيعها على عينة البحث المكونة من العاملين في مستويات الإدارة العليا، والوسطى، والتفذية في الشريكتين المدروستين، وبلغت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (228) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لتطبيق أبعاد التسويق الرقمي في الشريكتين المدروستين، حيث تطبق الشريكتان المدروستان الجذب بمستوى متوسط، والمشاركة بمستوى متوسط، والاحتفاظ بمستوى مرتفع، والتعلم بمستوى مرتفع، والتواصل بمستوى مرتفع. وأكدت الدراسة على ضرورة تطوير وتحسين أبعاد التسويق الرقمي بما يتناسب مع التطورات في التكنولوجيا الرقمية، وضرورة تقديم الشركات محل الدراسة لمحتوى رقمي فعال عن الخدمات المقدمة وإبراز قيمتها.

2-6) دراسة (حسن، يوسف، 2024) بعنوان:

العلاقة بين القيادة الإلكترونية والتسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي: الدور الوسيط لحقوق العميل (دراسة تطبيقية على عملاء مواقع التواصل الاجتماعي المتعاملين مع الشركات المسجلة بالقرية الذكية في مصر).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور القيادة الرقمية في التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي للشركات المسجلة في القرية الذكية في مصر، وتحديد الدور الوسيط لحقوق العميل في العلاقة بين القيادة الرقمية والتسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي للشركات المدروسة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة لقياس متغيرات البحث، وتوزيعها على عينة البحث المكونة من عملاء الشركات المدروسة، وقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (361) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للقيادة الرقمية في حقوق العميل، وتأثير معنوي إيجابي لحقوق العميل في التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي. وتأثير معنوي إيجابي غير مباشر للقيادة الرقمية في التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي، وتأثير إيجابي غير مباشر للقيادة الرقمية في التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي بتوسيط حقوق العميل.

3) أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة والفرق بينها وبين الدراسة الحالية:

توضح ملخصات الجهود التي قدمها الباحث في دراسة المتغيرات المبحوثة، وتحليلها، غزارة المعرفة التي قدمتها هذه الدراسات، والتي أغنت الإطار الفكري للبحث الحالي. وقد وقع الاختيار على استعراض الجهود المعرفية الحديثة نسبياً والتي أنجزت معظمها بين عامي (2024-2025) للتأكيد على أهمية متغيري الدراسة (القيادة الرقمية، والتسويق الرقمي) في أطروحات الفكر الإداري الحديث عموماً والتسويقي خاصة في مجال الاتصالات، وبخاصة في العصر الحالي الذي تتسارع فيه التطورات التكنولوجية، وتوجه العديد من شركات الاتصالات في الدول النامية نحو رقمته أنشطتها التسويقية، وهذا ما حفز الباحث لدراسة هذا الموضوع في البيئة السورية. وقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة بأن هناك العديد من الفوائد التي تحققت للباحث من خلال الاطلاع على الجهود المعرفية السابقة، والتي أغنت الدراسة الحالية بتراكم معرفي يتمثل بالاستدلال منها على العديد من المصادر العلمية الحديثة، وذلك لتأطير الجانب النظري للدراسة الحالية، كما وفرت الجهود المعرفية رؤية واضحة لدى الباحث في صياغة الإطار العام للدراسة وفي تحديد أبعاد الدراسة وتطوير منهجيتها. فقد تشابهت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في تناولها لأحد متغيرات الدراسة (القيادة الرقمية، والتسويق الرقمي) ومع معظمها في بيئة التطبيق (قطاع الاتصالات). أما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها جاءت لتقديم نموذجاً مثالياً من خلال دراسة قطاع الاتصالات السوري (العام، والخاص)، حيث اعتمد البحث الحالي على أسئلة شاملة عن التأثير المحتمل للقيادة الرقمية في التسويق الرقمي، وهذا برأي الباحث يحقق فاعلية أكبر، ويبين التأثير الفعلي بشكل مباشر. مع الإشارة إلى أهم العقبات التي قد تواجهها وتقديم بعض التوصيات لتفادي هذه الصعوبات، وفي النهاية مهما اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة إلا أنها بمثابة إضافة لها بحيث أن الدراسات السابقة كانت نقطة الانطلاق لهذه الدراسة من خلال الخلفية النظرية لها.

4) مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث، والتي تناولت عينة استطلاعية بلغت 61 مفردة من عملاء شركات الاتصالات السورية (العامة والخاصة) تضمنت العديد من الأسئلة، كان منها:

1. هل تعتقد ان تكلفة الخدمة تتناسب مع طبيعة وجودة الخدمة المقدمة من شركة الاتصالات التي تتعامل معها؟
2. ما هو تقييمك لجودة الخدمة المقدمة من قبل شركة الاتصالات التي تتعامل معها؟
3. هل لديك معرفة كافية بالخدمات المقدمة من شركة الاتصالات التي تتعامل معها؟
4. هل تستطيع الحصول على الخدمات من شركة الاتصالات التي تتعامل معها بسهولة، وبالوقت المطلوب؟
5. هل تقدم شركة الاتصالات التي تتعامل معها معلومات واضحة عن خدماتها؟
6. هل تعتمد على الموقع الإلكتروني للشركة أو صفحاتها على وسائل التواصل الاجتماعي للحصول على معلومات تتعلق بخدماتها؟
7. هل تعتقد أن خدمات الشركة التي تحصل عليها يتم تقديمها بالصورة الصحيحة؟
8. هل تقوم الشركة بتوفير المعلومات التي تحتاجها عن الخدمة بالآليات الصحيحة؟

من خلال إجابات أفراد العينة، لاحظ الباحث وجود تباين في مستوى معرفة أفراد العينة بالعديد من الخدمات التي تقدمها شركات الاتصالات السورية، وفي مستوى معلومات العملاء عن الأسعار وكيفية الاستفادة من هذه الخدمات، وآلية الحصول على الخدمة، وتكلفة الحصول عليها، سواء فيما يتعلق بسعر الخدمة، أو إمكانية الوصول إليها رقمياً، بالإضافة إلى وجود مستوى ضعيف من رضا العملاء عن جودة وأسعار الخدمات التي يستخدمونها، حيث تراوح هذا التباين بين المستوى المنخفض والمتوسط، وبالتالي استنتج الباحث وجود تفاوت في مستوى رضا العملاء عن عناصر المزيج التسويقي الرقمي للشركات المدروسة سواء من ناحية الانتشار، أو من ناحية التوزيع في الاستخدام، ومنه يمكن الوصول إلى وجود مشكلة في عملية التسويق الرقمي التي تتبعها الشركات المدروسة. ومن خلال المراجعة الأدبية التي قام بها الباحث فيما يتعلق بالتسويق الرقمي، وجد أن عملية تعزيز وتطوير التسويق الرقمي تستند إلى المعرفة المتقدمة والمتطورة بأداء المنظمات والأفراد على حد سواء؛ الأمر الذي يتطلب قيادة من نوع خاص تتمثل في القيادة الرقمية. وبناءً على ما سبق وعلى الدراسات السابقة، وانطلاقاً من أهمية قطاع الاتصالات في قيادة استراتيجية التحول الرقمي في سورية، يمكن تلخيص مشكلة البحث بالتساؤلات الرئيسية الآتية:

1. ما هو مستوى تطبيق القيادة الرقمية في شركات قطاع الاتصالات السوري؟
2. هل يختلف مستوى تطبيق القيادة الرقمية بين شركات قطاع الاتصالات السوري بحسب نوع الشركات (عامة، وخاصة)؟
3. ما هو مستوى استخدام التسويق الرقمي في شركات قطاع الاتصالات السوري؟
4. هل يختلف مستوى استخدام التسويق الرقمي بين شركات قطاع الاتصالات السوري بحسب نوع الشركات (عامة، وخاصة)؟
5. ما هو دور تطبيق القيادة الرقمية في استخدام شركات قطاع الاتصالات السوري للتسويق الرقمي؟

5) أهمية البحث:

تتجلى أهمية هذا البحث فيما قد يسهم به من تقديم إضافة للنظرية العلمية، والمكتبية، والباحثين، والشركات المدروسة على حد سواء، في حال تم الأخذ به، ويمكن إبراز أهمية البحث من ناحيتين، وفق الآتي:

1-5) **الأهمية النظرية:** وتتمثل في تقديم إطار نظري لمفهوم القيادة الرقمية، والتسويق الرقمي، حيث يعدّان من المفاهيم الحديثة نسبياً في العلوم الإدارية والتسويقية، بالإضافة إلى توثيق واقع تطبيق القيادة الرقمية، واستخدام التسويق الرقمي في

الشركات المدروسة، ودراسة دور القيادة الرقمية في نشاط التسويق الرقمي للشركات المدروسة، وذلك من خلال تقديم أنموذج علمي لبيان العلاقة بين المتغيرين استناداً إلى مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

5-2) الأهمية العملية: تتبع الأهمية العملية للبحث انطلاقاً من أهمية قطاع الاتصالات في سورية، ودوره الهام والحيوي على المستويين الاقتصادي والاجتماعي، حيث من الممكن أن تسهم النتائج التي تم التوصل إليها، والتوصيات التي تم اقتراحها في حال الأخذ بها من قبل أصحاب القرار في تحسين مستوى عملية التسويق الرقمي للشركات المدروسة، وبالتالي تقديم خدمة الاتصال الرقمية للمواطن السوري بمستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق رضاه وولائه، وخاصةً أن البلاد مقبلة على تبني نموذج اقتصاد السوق الحر، والذي قد تصبح فيه المنافسة شديدة في هذا المجال، وبالتالي يصبح التسويق الرقمي الميزة التنافسية الرئيسة للشركات المشغلة لهذا القطاع.

6) أهداف البحث:

تمثلت أهداف البحث بالآتي:

1. تحديد مستوى تطبيق شركات قطاع الاتصالات السوري للقيادة الرقمية.
2. تحديد مستوى الاختلاف في تطبيق القيادة الرقمية بين الشركات العامة والخاصة لقطاع الاتصالات السوري.
3. تحديد مستوى استخدام شركات قطاع الاتصالات السوري للتسويق الرقمي.
4. تحديد مستوى الاختلاف في استخدام التسويق الرقمي بين الشركات العامة والخاصة لقطاع الاتصالات السوري.
5. تحديد دور تطبيق القيادة الرقمية في استخدام شركات قطاع الاتصالات السوري للتسويق الرقمي.

7) فرضيات البحث:

تمثلت فرضيات البحث، بالفرضيات الرئيسة الآتية:

1. توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول مستوى تطبيق شركات قطاع الاتصالات السوري للقيادة الرقمية وبين متوسط الحياد (3)، حيث يشير المتوسط المحسوب إلى مستوى تطبيق شركات قطاع الاتصالات السوري للقيادة الرقمية.
2. يختلف مستوى تطبيق القيادة الرقمية في قطاع الاتصالات السوري بحسب نوع شركات الاتصالات (عامة وخاصة).
3. توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول مستوى استخدام شركات قطاع الاتصالات السوري للتسويق الرقمي وبين متوسط الحياد (3)، حيث يشير المتوسط المحسوب إلى مستوى استخدام شركات قطاع الاتصالات السوري للتسويق الرقمي.
4. يختلف مستوى استخدام التسويق الرقمي في قطاع الاتصالات السوري بحسب نوع شركات الاتصالات (عامة وخاصة).
5. توجد علاقة معنوية بين تطبيق القيادة الرقمية واستخدام شركات قطاع الاتصالات السوري للتسويق الرقمي.

8) منهجية البحث:

اعتمد الباحث في هذا البحث على المقاربة الاستنباطية كمنهج عام في التفكير، حيث قام بوضع الفرضيات، كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي كمنهج عام للبحث، من خلال الرجوع إلى المصادر والدوريات التي تناولت المفاهيم والعناصر التي تضمنها البحث، عن طريق قيامه بمراجعة أدبية للعديد من المقالات العلمية؛ وذلك من أجل توصيف متغيرات البحث وتحليلها اعتماداً على البيانات التي تم جمعها، وقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة الميسرة في توزيع استبيانات البحث، حيث تم توزيع (400) استبانة، كان منها (384) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ومن ثم اعتمد الباحث على برنامج التحليل الإحصائي Spss26، كأداة لتحليل البيانات المتوفرة، وإجراء التوصيف الإحصائي واختبار فرضيات البحث.

9) حدود الدراسة:

- **الحدود الزمانية:** من 2025/1/16 ولغاية 2025/11/20.
- **الحدود المكانية:** شركات قطاع الاتصالات السوري (العامة والخاصة: الشركة السورية للاتصالات "تراسل"، سيرتل، MTN).
- **الحدود الموضوعية:** القيادة الرقمية كمتغير مستقل، وتم قياسها ككتلة واحدة، والتسويق الرقمي كمتغير تابع، وتم قياسه ككتلة واحدة من خلال أبعاده (الجذب، والمشاركة، والاحتفاظ، والتعلم، والتواصل)، وذلك استناداً إلى مجموعة من أحدث الدراسات ذات الصلة بالموضوع.
- **الحدود البشرية:** العاملون في مستويات الإدارة العليا والوسطى في شركات قطاع الاتصالات السوري (العامة والخاصة).

10) الإطار النظري:

10-1) مفهوم القيادة الرقمية:

يشير مفهوم القيادة الرقمية إلى امتلاك القادة القدرة على التأثير في سلوك فرق العمل بطريقة رقمية، والقدرة على التعامل مع شبكات الأعمال الرقمية، وتحليل المشكلات، واتخاذ القرارات الخاصة بشأنها رقمياً، كما أنها تشمل مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، إضافة إلى المهارات الإدارية (جرعا، 2022). وعلى وجه العموم، تركز القيادة الرقمية بشكل رئيس على الجانب البشري، والقيادي في البيئة الرقمية (Duran & Ekinci, 2020). وهي عملية قيادة، وتحفيز، وتطوير الأفراد باستخدام القنوات الرقمية، وتجمع القيادة الرقمية الفعالة بين مهارات القيادة التحولية، والقدرة على استخدام أدوات التكنولوجيا؛ لخلق ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة، والتمكين، والتواصل المفتوح، خاصة في فرق العمل الموزعة جغرافياً (Hamburg, 2020). وفي هذا السياق، يمكن استعراض أبرز تطبيقات القيادة الرقمية في قطاع الاتصالات، من خلال الآتي:

❖ **منصات التعلم الرقمي وإدارة المواهب:** تمتلك شركات الاتصالات الرائدة أكاديميات رقمية متكاملة، حيث توفر هذه المنصات برامج تدريبية رقمية مستمرة للموظفين لتطوير مهاراتهم التقنية والقيادية، ويتم تتبع تقدم كل موظف رقمياً، وربط خطط التعلم بمسارهم الوظيفي، مما يحفزهم على التعلم الذاتي، ويضمن استمرارية تطوير رأس المال البشري، الذي هو أثنى الأصول (Zhykharieva, et al., 2021).

❖ **أنظمة إدارة الأداء الرقمية المستمرة:** استبدلت شركات الاتصالات الرائدة نموذج التقييم السنوي بنموذج تقييم مستمر قائم على التغذية الراجعة الفورية (Rivera, et al., 2021). حيث تُستخدم أنظمة مثل "Five15" أو ميزات داخل أنظمة تخطيط موارد المؤسسة ERP لإجراء حوارات أسبوعية أو شهرية بين المدير والمؤرخ عبر هذه النظم (Zielinski, et al., 2024). حيث يحدد الموظف أهدافاً قصيرة المدى، ويسجل الإنجازات، ويطلب الدعم. ويقوم القائد بتقديم التوجيه، والإرشاد، والتغذية الراجعة في الوقت الفعلي، محولاً دور المدير من "قاضي" إلى "مدرب"، وشريك في النجاح (Dhar, 2021).

❖ **القيادة عن بُعد وبناء ثقافة العمل الافتراضية:** مع انتشار مراكز الاتصال، والعاملين عن بُعد، أصبح على قادة قطاع الاتصالات تبني أساليب قيادية جديدة، والتي منها: استخدام مؤتمرات الفيديو بشكل منتظم للاجتماعات الفردية والجماعية (Loyless, 2023)، وبرامج إدارة المشاريع مثل (Asana, Jira) لتتبع سير العمل، وتوزيع المهام، ومنصات التواصل غير الرسمي (مثل قنوات Slack الترفيهية) لتعزيز الانتماء، وبناء الروح المعنوية، وتعويض غياب التفاعل الشخصي (Moran, 2021).

10-2) مفهوم التسويق الرقمي:

يشير مفهوم التسويق الرقمي إلى مجموعة الأنشطة التي تستخدم لتسويق المنتجات إلى المستهلكين، وذلك من خلال المنصات الرقمية المختلفة، والمتنوعة، ويمتلك هذا النوع من التسويق مجموعة من الميزات خاصة إذا ما قورن بالتسويق التقليدي، وهذه الميزات تسمح للمسوقين باستغلال الفرص التي تنتجها تغيرات البيئة الداخلية والخارجية لأي منظمة (Andika, et al., 2021).

(2024). كما أنّ التسويق الرقمي لا يقصد به تكنولوجيا الاتصالات الحديثة فقط، وإنما يمتد ليشمل أيضاً الأجهزة التكنولوجية المستخدمة، مثل: الهواتف المحمولة الذكية، والشاشات الرقمية المتصلة بالإنترنت، إضافةً إلى المنصات الرقمية المختلفة مثل: المواقع الإلكترونية، ومواقع التواصل الاجتماعي، وتطبيقات الهاتف المحمول، وبالتالي فإنّ التسويق الرقمي يؤسس لإنشاء الطلب باستخدام القوة التفاعلية للمنصات الرقمية، وخاصةً الإنترنت، والتي تسمح بالانتشار، وإضافة القيمة للمنظمة والعملاء (Pramesti, et al., 2024). وهنا لابدّ من الإشارة إلى أنّ التسويق عبر الإنترنت هو أكبر رافد للتسويق الرقمي، إلا أنّه لا يعدّ مرادفاً له، حيثُ يتجاوز مفهوم التسويق الرقمي مفهوم التسويق عبر الإنترنت ليشمل كل ما له علاقة بالتكنولوجيا الحديثة؛ فمثلاً التسويق عبر الرسائل النصية SMS من الممكن تحقيقه سواءً كان الهاتف متصلاً بالإنترنت أم لا، وهو ينتمي إلى التسويق الرقمي، وكذلك الأمر بالنسبة إلى لوحات الإعلانات الرقمية أو التفاعلية وباقي الإعلانات التي تستند على الرقمية في جوهرها (0,1)؛ بغية تعزيز وجود المنظمة، ومنتجاتها ضمن البيئة الرقمية (عبدالله وآخرون، 2020).

10-3) أبعاد التسويق الرقمي:

أجمعت العديد من الدراسات والتي منها (غدير وآخرون، 2020؛ نسرين، طارق، 2024؛ محمد، 2024؛ ديوب، 2024) بأنّه يمكن تحديد أبعاد التسويق الرقمي بالآتي:

10-3-1) الجذب (Attract): يمثل بُعد الجذب المرحلة التأسيسية في رحلة العميل الرقمية، والتي تهدف إلى جذب انتباه المستخدمين وتوجيه تدفقهم نحو المنصات الرقمية التفاعلية التابعة للمنظمة، سواء أكانت مستقلة كالمواقع الإلكترونية الرسمية، أم تابعة كصفحات المنظمة على منصات الشبكات الاجتماعية مثل فيسبوك وإنستغرام، ولا يقتصر مفهوم الجذب على مجرد جذب الانتباه العابر، بل يتعلق بخلق "قيمة وعد أولية" تجعل المستخدم يرى في المنصة وجهة تستحق الزيارة والاستكشاف (Babu & Suhasini, 2025).

10-3-2) المشاركة (Engage): بعد نجاح عملية الجذب، ووصول المستخدم إلى المنصة الرقمية، تبدأ المرحلة الأكثر تحدياً وهي المشاركة، ولا تهدف هذه المشاركة إلى مجرد إطالة مدة بقاء المستخدم على المنصة، بل إلى خلق حالة من "الاستغراق والاهتمام" تدفعه إلى التفاعل بشكل نشط مع المحتوى، والنشاط التسويقي للمنظمة. إنّ هذه المشاركة هي الآلية التي تتحول فيها الزيارة من حدث سلبي إلى حوار تفاعلي، مما يخلق الطلب من خلال بناء علاقة عاطفية ومعرفية مع العلامة التجارية (Saremi, et al., 2024).

10-3-3) الاحتفاظ (Retain): يشير الاحتفاظ إلى قدرة المنظمة على الحفاظ على الاتصال المستمر مع المستخدم، وتشجيعه على العودة المتكررة إلى منصات الرقمية، وتحويله من عميل لمرة واحدة إلى عميل دائم ومخلص (Hollebeek, et al., 2023). وهو نتيجة لاستراتيجيات ممنهجة تهدف إلى تعميق العلاقة مع العميل، وتتضمن هذه الاستراتيجيات برامج الولاء الرقمية التي تكافئ العملاء على تكرار عمليات الشراء أو التفاعل، ونشر محتوى حصري وقيم بشكل دوري يحفز العملاء على العودة، والأهم من ذلك، أنّ بناء علاقة صادقة، ومستمرة يتطلب الشفافية في التعامل، والاستجابة السريعة والفعالة لاستفسارات وشكاوى العملاء، مما يعزز الثقة ويشعر العميل بأنه مقدر ومحترم (Kokins, et al., 2021).

10-3-4) التعلّم (Learn): يُمثّل بُعد التعلّم العقل التحليلي الاستراتيجي لنموذج التسويق الرقمي؛ فهو عملية مستمرة، وممنهجة لجمع، وتحليل البيانات الناتجة عن تفاعلات المستخدمين عبر المنصات الرقمية المختلفة، بهدف توليد معرفة عميقة بسلوكياتهم، وتفضيلاتهم، واتجاهاتهم نحو المنتج، وهذا النوع من "الثقافة التسويقية" يتجاوز التعلم الأكاديمي النظري إلى بناء فهم استباقي وقائم على الأدلة للعميل (Al Asheq, et al., 2021).

10-3-5) التواصل (Relate): يُعد بُعد التواصل ذروة تطور العلاقة بين المنظمة والعميل في الفضاء الرقمي، وهو البُعد الذي يحقق أقصى استفادة من الإمكانيات التفاعلية التي توفرها المنصات الرقمية. ففي جوهره، يمثل التواصل فرصة المنظمة

لتخصيص منتجها أو جهدها التسويقي لأكثر من عميل في وقت واحد، ولكن بطريقة شخصية تشعر كل عميل بأنه فريد ومميز، وهذا التبعد يتجاوز مفهوم البث أحادي الاتجاه إلى نموذج الحوار ثنائي الاتجاه في الوقت الحقيقي (محمد، 2024).

11) النتائج والمناقشة:

11-1) مجتمع البحث: تمثل مجتمع البحث بجميع العاملين في المستويات الإدارية العليا، والوسطى في شركات قطاع الاتصالات السوري (العامة والخاصة).

11-2) عينة البحث: اعتمد الباحث على أسلوب العينة الميسرة في توزيع استبيانات البحث، حيث تم توزيع (400) استبياناً، كان منها (384) استبياناً صالحاً للتحليل الإحصائي، ويبين الجدول الآتي توزيع استبيانات البحث على الشركات المدروسة:

الجدول رقم (1): توزيع استبيانات البحث على الشركات المدروسة.

الشركة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات الصالحة للتحليل
الشركة السورية للاتصالات "تراسل"	223	215
سيرتل	93	87
MTN	84	82
الشركات الخاصة (سيرتل، MTN)	175	169
المجموع	400	384

11-3) أداة الدراسة: قام الباحث بتصميم استبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة للبحث. وقد تم الاعتماد في تصميمه على المقاييس المستخدمة في البحوث السابقة، وبما يتفق مع موضوع البحث الحالي، وإطاره النظري. حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي؛ لقياس مدلول العبارات المستخدمة في الاستبيان، كالآتي: غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5). أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، فكان حسب المعادلة الآتية: المعيار = (درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا) / عدد فئات الاستجابة. المعيار = $(5 - 1) / 5 = 0.8$. وبناءً عليه؛ تكون مستويات الموافقة وفق التوزيع المغلق، على النحو الآتي:

الجدول رقم (2): مستويات الموافقة وفق التوزيع المغلق.

مستوى الموافقة	مستوى منخفض جداً	مستوى منخفض	مستوى متوسط	مستوى مرتفع	مستوى مرتفع جداً
المجال	1.80 - 1	2.60 - 1.81	3.40 - 2.61	4.20 - 3.41	5 - 4.21

المصدر: إعداد الباحث

11-4) اختبار ثبات وصدق المقياس: قام الباحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس، وبالتطبيق على البحث الحالي اتضح أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.70 في جميع حالات القياس (غدير، 2012)، ولجميع المقاييس المستخدمة؛ وهذا يؤكد على قبول الاستبانة بجميع عباراتها ومقاييسها، وعدم الحاجة إلى حذف أية عبارة من عباراتها. وتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين. وفي ضوء توجيهاتهم تمت صياغة العبارات والتعديل فيها، وصولاً إلى تحقيق الاستبانة لشروط الملاءمة المطلوبة لقياس متغيرات الموضوع المدروس. واختبار صدق المحتوى لعبارات الاستبانة، قام الباحث بدراسة العلاقة بين طرفيات عدّة في الدراسة (متوسط كل محور) مع طرف أساس، وهو المتوسط الإجمالي لعبارات الاستبانة (غدير، 2012)، وكانت جميع معاملات الارتباط بالقيمة المطلقة دالة إحصائياً، حيث كانت: Sig $a = 0.05 < p = 0.000$ ؛ الأمر الذي يشير إلى توافر الصدق في عبارات الاستبانة، وبالتالي صلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة. وبحسب نظرية النهاية المركزية والتي تشير إلى أنه عندما يكون حجم العينة كبير (أكبر من 30 مفردة)؛ فالبيانات تلقائياً تتبع التوزيع الطبيعي؛ بالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات البحث (Hubert, 2000).

11-5) تقييم واقع تطبيق شركات قطاع الاتصالات السوري للقيادة الرقمية:

لتقييم واقع تطبيق شركات قطاع الاتصالات السوري للقيادة الرقمية؛ انطلق الباحث من الفرضية الرئيسة الأولى للبحث، والتي تنص على: توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول مستوى تطبيق شركات قطاع الاتصالات السوري

للقيادة الرقمية وبين متوسط الحياد (3)، حيث يشير المتوسط المحسوب إلى مستوى تطبيق شركات قطاع الاتصالات السوري للقيادة الرقمية. ويحتاج اختبار هذه الفرضية إلى تحقيق شرطين، وهما (غدير، 2012):
الشرط الأول: أن يتم حساب متوسط إجابات أفراد عينة البحث حتى يصار إلى مقارنته بمتوسط الحياد في المقياس المستخدم، وهذا شرط لازم لكنه غير كافٍ.

الشرط الثاني: أن يكون الفرق بين المتوسطين معنوياً؛ لذلك تم الاعتماد على اختبار T ستودينت لعينة واحدة. وقد قام الباحث بتطبيق الشرطين، وإجراء التوصيف الإحصائي¹ لعبارات الاستبانة التي قاست هذا المتغير، كما هو مبين من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المعنوية	المستوى
1	نستخدم أنظمة التواصل الموحدة (البريد الإلكتروني الداخلي، الدردشة) لإصدار التوجيهات والتعليمات.	3.492	0.763	.000	مرتفع
2	نعمد على المنصات الرقمية لعقد الاجتماعات الافتراضية مع الفرق المنتشرة.	3.471	0.834	.000	مرتفع
3	نستخدم أنظمة إدارة المهام لتعيين المهام ومتابعة تنفيذها وتوضيح الأولويات.	3.308	0.907	.000	متوسط
4	نعمد على منصات التعلم الإلكتروني لتدريب وتطوير مهارات الموظفين حسب احتياجاتهم.	3.516	0.837	.000	مرتفع
5	نعمد على القنوات الرقمية (منصات داخلية، شبكات اجتماعية) لنشر ثقافة الشركة وأخبارها.	3.611	0.764	.000	مرتفع
6	نستخدم أنظمة الدعم الفني الرقمي لتلقي مشكلات الموظفين وحلها بشكل منظم.	3.215	0.918	.000	متوسط
	القيادة الرقمية	3.436	0.829	.000	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة احتمال الدلالة (Sig) لجميع عبارات متغير القيادة الرقمية مجتمعة، ومنفردة كانت أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي يرفض الباحث فرضية العدم، ويقبل بالفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول مستوى تطبيق شركات قطاع الاتصالات السوري للقيادة الرقمية وبين متوسط الحياد (3). وعليه يمكن الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب كمييار للمقارنة. كما أن المتوسط الإجمالي للعبارات التي قاست متغير القيادة الرقمية قد بلغ (3.436)، وهذه القيمة تقابل مستوى تطبيق متوسط على المقياس المستخدم، وبالتالي يمكن القول: تُطبق شركات قطاع الاتصالات السوري القيادة الرقمية بمستوى مرتفع. ويفسر الباحث هذه النتيجة من خلال تحليل مؤشرات هذه القيادة، والذي يكشف عن:

❖ **هيمنة النموذج الإعلامي على النموذج التفاعلي:** حيث تفوقت مؤشرات البث الأحادي (نشر الثقافة 3.611، وإصدار التوجيهات 3.492) على مؤشرات التفاعل الثنائي (إدارة المهام 3.308، والدعم الفني 3.215)، مما يحول منصات القيادة الرقمية إلى قنوات لنقل المعلومات بدلاً من كونها منصات لتحفيز المشاركة الفاعلة.

❖ **كفاءة في إدارة الشبكات الجغرافية:** حيث يؤكد ارتفاع مؤشر الاجتماعات الافتراضية (3.471)، وأنظمة التواصل الموحدة (3.492)، نجاح الشركات المدروسة في تطوير آليات توجيهية فاعلة لإدارة الفرق المتناثرة جغرافياً، مما يحقق الاستمرارية التشغيلية.

❖ **فجوة في المتابعة الرقمية الفردية:** حيث يظهر التراجع النسبي في أنظمة إدارة المهام (3.308)، والدعم الفني (3.215) توجه الشركات نحو التوجيه العام على حساب المتابعة الفردية، مما يحد من قدرة الأنظمة على توفير توجيه مخصص. ولتحديد مستوى الاختلاف في تطبيق القيادة الرقمية بين الشركات العامة والخاصة لقطاع الاتصالات السوري؛ انطلق الباحث من الفرضية الرئيسية الثانية، والتي تنص على: يختلف مستوى تطبيق القيادة الرقمية في قطاع الاتصالات السوري بحسب نوع

¹ هناك الكثير من المؤشرات الإحصائية التي تُعنى بتوصيف محاور الاستبانة وقد اكتفى الباحث ببعض المؤشرات التي تخدم البحث بشكل مباشر. (قام الباحث باستخراج قيم المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري ومستوى المعنوية من جداول اختبار T ستودينت لعينة واحدة ووضعها مع التوصيف الإحصائي).

شركات الاتصالات (عامة وخاصة). ويعبر عنها لاختبارها إحصائياً: توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد الشركات العامة حول مستوى تطبيق القيادة الرقمية ومتوسط إجابات أفراد الشركات الخاصة حول مستوى تطبيق القيادة الرقمية. ولاختبار هذه الفرضية اعتمد الباحث على اختبار ستودينت لعينتين مستقلتين independent sample test للمقارنة بين متوسطي إجابات أفراد عينة البحث للشركات العامة والخاصة حول مستوى تطبيق القيادة الرقمية، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (4): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

المستوى	القرار	الدالة الإحصائية	قيم t	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	نوع الشركة	
متوسط	دال إحصائياً	0.000	4.894	382	0.706	3.294	215	عام	القيادة الرقمية
مرتفع					0.952	3.578	169	خاص	

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من الجدول (4) أنَّ قيمة احتمال الدلالة تساوي (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي يرفض الباحث فرضية العدم، ويقبل الفرضية البديلة التي تنصّ على وجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد الشركات العامة حول مستوى تطبيق القيادة الرقمية ومتوسط إجابات أفراد الشركات الخاصة حول مستوى تطبيق القيادة الرقمية، وبالتالي يمكن الاعتداد بقيم المتوسطين المحسوبين كمعيار للمقارنة بينهما. ويتبين من الجدول (4) أيضاً، أنَّ متوسط إجابات أفراد الشركات العامة حول مستوى تطبيق القيادة الرقمية والبالغة قيمته (3.294)، أصغر من متوسط إجابات أفراد الشركات الخاصة حول مستوى تطبيق القيادة الرقمية والبالغة قيمته (3.578)، وبالتالي فإنَّ مستوى تطبيق القيادة الرقمية في الشركات الخاصة أكبر من مستوى تطبيق القيادة الرقمية في الشركات العامة. وبناءً على ما سبق، يمكن القول: يختلف مستوى تطبيق القيادة الرقمية في قطاع الاتصالات السوري بحسب نوع شركات الاتصالات (عامة وخاصة)، حيثُ تُطبق الشركات الخاصة القيادة الرقمية بمستوى أكبر (مستوى مرتفع: 3.578) من مستوى تطبيق الشركات العامة (مستوى متوسط: 3.294).

11-6) تقييم واقع استخدام شركات قطاع الاتصالات السوري للتسويق الرقمي:

لتقييم واقع استخدام شركات قطاع الاتصالات السوري للتسويق الرقمي؛ انطلق الباحث من الفرضية الرئيسية الثالثة للبحث والتي تنص على: توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول مستوى استخدام شركات قطاع الاتصالات السوري للتسويق الرقمي وبين متوسط الحياد (3)، حيثُ يشير المتوسط المحسوب إلى مستوى استخدام شركات قطاع الاتصالات السوري للتسويق الرقمي. ويحتاج اختبار هذه الفرضية إلى تحقيق الشرطين اللذين تمّ التحقق منهما في الفرضية الرئيسية الأولى. وقد قام الباحث بتطبيق الشرطين، وإجراء التوصيف الإحصائي لعبارات الاستبانة التي قاست هذا المتغير، كما هو مبين من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (5): نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة.

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المعنوية	المستوى
7	أجد أنّ منصات شركتنا الرقمية (الموقع الإلكتروني/التطبيق) تتسم ببساطة التصميم والجاذبية البصرية.	3.561	690.8	.000	مرتفع
8	أجد أنّ منصات شركتنا الرقمية (الموقع الإلكتروني/التطبيق) تتسم بسهولة الوصول والاستخدام، ومتوافقة مع الأجهزة المحمولة.	3.319	9180.	.000	متوسط
9	أجد أنّ شركتنا تستثمر في تقنيات تحسين محركات البحث (SEO) لضمان ظهور منصتنا الرقمية في نتائج البحث الأولى عند البحث عن خدمات الاتصالات في سورية.	2.755	8330.	.005	متوسط
10	أجد أنّ شركتنا تمتلك هوية بصرية رقمية موحدة مميزة (شعار، ألوان، خطوط) تُسهّل على العملاء التعرف على علامتنا التجارية في أي منصة رقمية.	3.411	9010.	.000	مرتفع
11	أجد أنّ شركتنا تستخدم التسويق بالمحتوى (مقالات، مدونات، محتوى تفاعلي) في منصاتها الرقمية لجذب العملاء من خلال تقديم معلومات قيمة ذات صلة باحتياجاتهم.	3.594	7250.	.000	مرتفع
12	أجد أنّ شركتنا تنشئ حملات تسويقية رقمية موسمية (عروض باقات الإنترنت مثلاً) مصممة خصيصاً لجذب شرائح عملاء جديدة.	3.642	7700.	.000	مرتفع
	الجذب	3.380	0.752	.000	متوسط
13	أجد أنّ شركتنا تنشر محتوى تفاعلي بانتظام (مثل استطلاعات الرأي، مسابقات، فيديوهات تفاعلية) في منصتنا الرقمية.	3.201	9060.	.000	متوسط
14	أجد أنّ شركتنا تشجع عملائنا على إنشاء محتوى متعلق بعلامتنا التجارية ومشاركته (كالترغيدات، الصور، المراجعات).	3.015	9320.	.000	متوسط
15	أجد أنّ شركتنا ترد على تعليقات واستفسارات العملاء على منصات التواصل الاجتماعي بشكل سريع (خلال 24 ساعة كحد أقصى) وبشكل مهني.	2.918	9250.	.045	متوسط
16	أجد أنّ شركتنا تستخدم أدوات مثل USSD أو الدردشة التفاعلية (Chatbot) لتسهيل مشاركة العملاء في طلب الخدمات، والحصول عليها.	3.718	7560.	.045	مرتفع
17	أجد أنّ شركتنا تقدم محتوى قيم (نصائح، أخبار، عروض حصرية) يحفز العملاء على التفاعل والمشاركة.	3.215	0.777	.000	متوسط
18	أجد أنّ شركتنا تخصص جزءاً من محتوانا التسويقي للتوعية حول مواضيع تقنية أو اجتماعية ذات صلة.	3.005	9150.	.000	متوسط
	المشاركة	3.179	0.843	.000	متوسط
19	أجد أنّ شركتنا تستخدم أنظمة ولاء رقمية (برامج نقاط، مكافآت، خصومات) تشجع العملاء على مواصلة التعامل معنا.	3.616	9110.	.000	مرتفع
20	أجد أنّ شركتنا تستخدم إشعارات التطبيق والرسائل النصية لإعلام العملاء بالعروض الجديدة أو استكمال الخدمة، ولكن بطريقة غير مزعجة.	3.824	450.8	.000	مرتفع
21	أجد أنّ شركتنا تتواصل مع العملاء قليلي التفاعل بعروض خاصة لإعادتهم إلى منصتنا وتحفيز تفاعلهم من جديد.	3.608	0.753	.000	مرتفع
22	أجد أنّ شركتنا تقدم محتوى حصري (كشروحات متقدمة، أو نصائح، أو عروض حصرية) متاح فقط للعملاء المسجلين في التطبيق أو الموقع.	3.215	9130.	.035	متوسط
23	أجد أنّ شركتنا توفر قنوات اتصال سريعة ومباشرة (كالدردشة الحية، والاتصال الهاتفي) لحل مشاكل العملاء.	3.419	9230.	.000	مرتفع
24	أجد أنّ شركتنا تطلب تعليقات العملاء مباشرة بعد حل مشكلتهم أو انتهاء تفاعلهم مع خدمة العملاء لقياس رضاهم.	3.576	7740.	.000	مرتفع
	الاحتفاظ	3.543	0.905	.000	مرتفع
25	أجد أنّ شركتنا تستخدم أدوات متطورة (مثل Google Analytics) لتحليل سلوك العملاء على موقعنا الإلكتروني وتطبيقنا (الصفحات الأكثر زيارة، مدة البقاء).	2.818	9570.	.045	مرتفع
26	أجد أنّ شركتنا نقوم بتنفيذ استبيانات رقمية بشكل دوري لجمع آراء العملاء المباشرة حول خدماتنا وتجربتهم.	2.973	9690.	.000	متوسط
27	أجد أنّ شركتنا تستخدم أدوات تحليل وسائل التواصل الاجتماعي (Social Media Insights) لفهم اتجاهات الرأي العام حول علامتنا، والتزكية الديموغرافية لجمهورنا، ومدى تفاعلهم مع أنواع المحتوى المختلفة.	2.745	6910.	.000	متوسط
28	أجد أنّ شركتنا تصنف عملائنا إلى شرائح بناءً على بياناتهم الديموغرافية وسلوكهم الشرائي والرقمي.	3.409	9210.	.032	متوسط
29	أجد أنّ شركتنا نقوم بتوزيع تقارير تحليلية دورية للإدارات المعنية تحتوي على رؤى مستمدة من بيانات العملاء.	3.081	7430.	.000	متوسط
30	أجد أنّ شركتنا تستخدم الرؤى المستخلصة من البيانات لاتخاذ قرارات مستنيرة حول تطوير الخدمات أو الحملات التسويقية المستقبلية.	3.115	0.645	.000	متوسط
	التعلم	3.024	0.691	.000	متوسط
31	أجد أنّ شركتنا تستخدم نظام إدارة علاقات العملاء (CRM) لتخزين تاريخ تفاعل كل عميل وتفضيلاته، مما يمكننا من تخصيص التعامل معه.	3.418	7700.	.000	مرتفع
32	أجد أنّ شركتنا تقدم عروضاً وتوصيات مخصصة للعملاء بناءً على تاريخ استهلاكهم للخدمات أو شرائحهم للباقات.	3.507	9070.	.000	مرتفع
33	أجد أنّ شركتنا نتعرف بأخطائنا وتعترف عنها بشكل علني إذا لزم الأمر، ونقترح حلول واضحة للعملاء.	3.613	7840.	.000	مرتفع
34	أجد أنّ شركتنا تستخدم نبذة ودية في التواصل الرقمي تعكس قيم علامتنا التجارية وترتبطها وجداننا بالعمل.	3.663	4570.	.000	مرتفع
35	أجد أنّ شركتنا نحفل مع عملائنا (مثل تهنئتهم بأعياد ميلادهم أو بمناسبات وطنية عبر رسائل مخصصة).	3.702	8670.	.000	مرتفع
	التواصل	3.581	0.866	.000	مرتفع
	التسويق الرقمي	3.333	0.793	.000	متوسط

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أنَّ قيمة احتمال الدلالة (Sig) لجميع عبارات متغير التسويق الرقمي مجتمعةً، ومنفردةً كانت أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي يرفض الباحث فرضية العدم، ويقبل بالفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول مستوى استخدام شركات قطاع الاتصالات السوري للتسويق الرقمي وبين متوسط الحياد (3). وعليه يمكن الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب كميّار للمقارنة. كما أنَّ المتوسط الإجمالي للعبارات التي قاست متغير التسويق الرقمي قد بلغ (3.333)، وهذه القيمة تقابل مستوى استخدام متوسط على المقياس المستخدم، وبالتالي يمكن القول: تستخدم شركات قطاع الاتصالات السوري التسويق الرقمي بمستوى متوسط، حيثُ تستخدم الجذب بمستوى متوسط (3.380)، والمشاركة بمستوى متوسط (3.179)، والاحتفاظ بمستوى مرتفع (3.543)، والتعلّم بمستوى متوسط (3.024)، والتواصل بمستوى مرتفع (3.581). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أداء هذه الشركات يتفاوت بشكل ملحوظ بين الجوانب التشغيلية والاستراتيجية للتسويق الرقمي. ويستند الباحث في هذا الاستنتاج إلى تحليل المؤشرات الآتية:

❖ **كفاءة في إدارة العلاقة مع العملاء الحاليين مقابل انخفاض في جذب عملاء جدد:** حيث سجلت أدوات الاحتفاظ بالعملاء أعلى المعدلات، مثل الإشعارات والرسائل النصية (3.824)، وأنظمة الولاء الرقمية (3.616)، بينما كانت مؤشرات الجذب الاستراتيجي أقل، خاصةً في تحسين محركات البحث (2.755) الذي يمثل المدخل الأساس لاكتشاف العلامة التجارية من قبل العملاء المحتملين.

❖ **قوة في التنفيذ التشغيلي مقابل انخفاض في التحليل الاستراتيجي:** حيث تبرز هذه الشركات في تنفيذ الحملات الموسمية (3.642)، واستخدام قنوات اتصال مباشرة (3.718)، لكنها تتعثر في تحليل البيانات، حيث سجل استخدام أدوات التحليل المتقدمة أدنى المعدلات (2.818)، مما يعني أن قراراتها التسويقية تفتقد للأسس التحليلية السليمة (وهذا ما ظهر جلياً في رفع أسعار الباقات دون مراعاة الوضع الاقتصادي للمواطن السوري).

❖ **وجود تفاوت في جودة تجربة العميل:** حيث تتميز المنصات الرقمية لهذه الشركات بسهولة الاستخدام (3.319)، والتصميم الجذاب (3.561)، لكن التفاعل مع العملاء على وسائل التواصل الاجتماعي بطيء (2.918)، وغير محفز بشكل كافٍ للمشاركة (3.015)، مما يخلق تجربة عميل غير متسقة، وغير مرضية.

ويرجح الباحث أن هذا التفاوت في الأداء التسويقي الرقمي للشركات المدروسة يعود إلى:

- التركيز على العوائد السريعة على حساب الاستثمار في الأدوات الاستراتيجية طويلة الأمد مثل تحسين محركات البحث، وتحليل البيانات.
- تقصير الأدوات التشغيلية الملموسة التي تظهر نتائج فورية، وإهمال أدوات المشاركة، والتحليل التي تحتاج لوقت أطول لتعطي نتائجها.
- وجود فجوة في المهارات الرقمية المتخصصة، حيث تبدو هذه الشركات ماهرة في إدارة الحملات التقليدية الموسمية، لكنها أقل كفاءة في إدارة استراتيجيات التسويق القائمة على البيانات والتحليلات.

ويستنتج الباحث أنَّ النمط السائد في أداء هذه الشركات يتجه نحو "التسويق الرقمي التشغيلي" الذي يركز على تحقيق أهداف قصيرة الأمد، بينما يهمل بناء نظام تسويقي رقمي متكامل قادر على المنافسة المستدامة في بيئة رقمية متطورة.

ولتحديد مستوى الاختلاف في استخدام التسويق الرقمي بين الشركات العامة والخاصة لقطاع الاتصالات السوري؛ انطلق الباحث من الفرضية الرئيسية الرابعة، والتي تنص على: يختلف مستوى استخدام التسويق الرقمي في قطاع الاتصالات السوري بحسب نوع شركات الاتصالات (عامة وخاصة). ويعبر عنها باختبارها إحصائياً: توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد الشركات العامة حول مستوى استخدام التسويق الرقمي ومتوسط إجابات أفراد الشركات الخاصة حول مستوى استخدام التسويق الرقمي. واختبار هذه الفرضية اعتمد الباحث على اختبار ستودينت لعينتين مستقلتين independent sample test

للمقارنة بين متوسطي إجابات أفراد عينة البحث للشركات العامة والخاصة حول مستوى استخدام التسويق الرقمي، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (6): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.

نوع الشركة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيم t	الدالة الإحصائية	القرار	المستوى
عام	215	2.981	0.685	382	4.925	0.000	دال إحصائياً	متوسط
خاص	169	3.685	0.901					مرتفع

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من الجدول (6) أنَّ قيمة احتمال الدلالة تساوي (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي يرفض الباحث فرضية العدم، ويقبل الفرضية البديلة التي تنصّ على وجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد الشركات العامة حول مستوى استخدام التسويق الرقمي ومتوسط إجابات أفراد الشركات الخاصة حول مستوى استخدام التسويق الرقمي، وبالتالي يمكن الاعتداد بقيم المتوسطين المحسوبين كميّار للمقارنة بينهما. ويتبين من الجدول (6) أيضاً، أنَّ متوسط إجابات أفراد الشركات العامة حول مستوى استخدام التسويق الرقمي والبالغة قيمته (2.981)، أصغر من متوسط إجابات أفراد الشركات الخاصة حول مستوى استخدام التسويق الرقمي والبالغة قيمته (3.685)، وبالتالي فإنَّ مستوى استخدام التسويق الرقمي في الشركات الخاصة أكبر من مستوى استخدام التسويق الرقمي في الشركات العامة. وبناءً عليه، يمكن القول: يختلف مستوى استخدام التسويق الرقمي في قطاع الاتصالات السوري بحسب نوع شركات الاتصالات (عامة وخاصة)، حيثُ تستخدم الشركات الخاصة التسويق الرقمي بمستوى أكبر (مرتفع: 3.685) من مستوى استخدام الشركات العامة (متوسط: 2.981).

11-7 دور القيادة الرقمية في التسويق الرقمي لشركات قطاع الاتصالات السوري:

لتحديد دور القيادة الرقمية في التسويق الرقمي لشركات قطاع الاتصالات السوري؛ انطلق الباحث من الفرضية الرئيسية الخامسة للبحث والتي تنصّ على: توجد علاقة معنوية بين القيادة الرقمية والتسويق الرقمي في شركات قطاع الاتصالات السوري. ولاختبار هذه الفرضية؛ قام الباحث بإجراء اختبار الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (القيادة الرقمية)، والمتغير التابع (التسويق الرقمي)، والجدول (7) يبين نتائج اختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (7): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة.

التابع (التسويق الرقمي)							المتغير
القرار	الدالة الإحصائية	قيم F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	معامل التحديد المصحح R ²	معامل الارتباط بيرسون R
دال إحصائياً	0.000	52.401	176.660	1	الانحدار	0.789	0.814
			.015	382	المتبقي		
				383	المجموع		

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (7) أنَّ قيمة احتمال الدلالة تساوي (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي يرفض الباحث فرضية العدم، ويقبل الفرضية البديلة التي تنصّ على وجود علاقة معنوية بين القيادة الرقمية والتسويق الرقمي في شركات قطاع الاتصالات السوري. ويظهر من الجدول (7) أيضاً، أنَّ معامل الارتباط بيرسون بلغ (0.814)، وهو يدلّ على وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين، وأنَّ قيمة معامل التحديد المصحح بلغت (0.789)، وهي تشير إلى أنَّ 78.9% من التغيرات في مستوى استخدام التسويق الرقمي في شركات القطاع المدروس تتبع للتغيرات في مستوى تطبيق القيادة الرقمية في شركات القطاع المدروس، وأنَّ 21.1% تعود لعوامل أخرى. وبناءً عليه؛ هناك دورٌ وتأثيرٌ معنويٌّ إيجابيٌّ لمستوى تطبيق القيادة الرقمية في شركات قطاع الاتصالات السوري في مستوى استخدام هذه الشركات للتسويق الرقمي. بمعنى آخر؛ كلما

ازداد مستوى تطبيق القيادة الرقمية في شركات قطاع الاتصالات السوري، كلما ازداد مستوى استخدام هذه الشركات للتسويق الرقمي.

12 الاستنتاجات:

1. تُطبق شركات قطاع الاتصالات السوري القيادة الرقمية بمستوى مرتفع (3.436). ويختلف مستوى تطبيق القيادة الرقمية في قطاع الاتصالات السوري بحسب نوع شركات الاتصالات (عامة وخاصة)، حيث تُطبق الشركات الخاصة القيادة الرقمية بمستوى أكبر (مستوى مرتفع: 3.578) من مستوى تطبيق الشركات العامة (مستوى متوسط: 3.294). مما يشير إلى وجود فجوة قيادية بين القطاعين تعكس اختلافاً في الثقافة القيادية، والإدارية، وسرعة الاستجابة لمتطلبات التحول الرقمي.

2. تستخدم شركات قطاع الاتصالات السوري التسويق الرقمي بمستوى متوسط (3.333)، حيثُ تستخدم الجذب بمستوى متوسط (3.380)، والمشاركة بمستوى متوسط (3.179)، والاحتفاظ بمستوى مرتفع (3.543)، والتعلّم بمستوى متوسط (3.024)، والتواصل بمستوى مرتفع (3.581). ويختلف مستوى استخدام التسويق الرقمي في قطاع الاتصالات السوري بحسب نوع شركات الاتصالات (عامة وخاصة)، حيثُ تستخدم الشركات الخاصة التسويق الرقمي بمستوى أكبر (مرتفع: 3.685) من مستوى استخدام الشركات العامة (متوسط: 2.981). مما يعكس مرونة أكبر في التعامل مع متطلبات العصر الرقمي للشركات الخاصة مقارنةً بالشركات العامة التي لا تزال تواجه تحديات على مستوى البنى التحتية والثقافة التنظيمية.

3. يسهم تطبيق القيادة الرقمية إيجاباً في تعزيز استخدام التسويق الرقمي في شركات قطاع الاتصالات السوري، حيثُ أشارت نتائج البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لتطبيق القيادة الرقمية في استخدام شركات قطاع الاتصالات السوري للتسويق الرقمي. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ارتباط القيادة الرقمية بالتنفيذ الميداني، والتفاعل المباشر مع متطلبات التسويق الرقمي اليومية، حيث تشمل إدارة الحملات التفاعلية، والرد على استفسارات العملاء عبر المنصات الرقمية، مما يمنحها تأثيراً مباشراً وفورياً على الأداء التسويقي الرقمي.

13 المقترحات:

13-1 بالنسبة للقيادة الرقمية: يقترح الباحث على قادة شركات القطاع المدروس بالعمل على تعزيز تطبيق القيادة الرقمية بشكل فاعل، وذلك من خلال تنفيذ الآتي:

1. تعميم وتوحيد استخدام منصة رقمية متقدمة لإدارة المهام والمشاريع، الأمر الذي يتطلب تنفيذ الآتي:
 - ✓ اعتماد منصة موحدة على مستوى الشركة بدلاً من استخدام أدوات متفرقة.
 - ✓ ربط منصة إدارة المهام بمنصة التواصل الداخلي لإرسال إشعارات تلقائية.
 - ✓ ربط المهام اليومية والأسبوعية بالأهداف الاستراتيجية المعتمدة في منصة التخطيط الرقمي.
2. تطوير نظام دعم فني مركزي وذكي، الأمر الذي يتطلب تنفيذ الآتي:
 - ✓ استخدام أنظمة مثل (Freshservice، Jira Service Management) لتتيح للموظفين تقديم الطلبات وتتبعها.
 - ✓ بناء قاعدة معرفية بحلول المشكلات الشائعة لتقليل عدد التذاكر.
 - ✓ برمجة النظام لتصعيد الطلبات التي تتجاوز وقت استجابة محدداً تلقائياً للمشرفين.

13-2 بالنسبة للتسويق الرقمي: يقترح الباحث على قادة شركات القطاع المدروس بالعمل على تعزيز استخدام التسويق الرقمي بشكل فاعل ومتكامل بين أبعاده، وذلك من خلال تنفيذ التوصيات الخاصة بالقيادة الرقمية لما لها من إسهام فاعل في تعزيز استخدام التسويق الرقمي، وعلى مستوى ممارسة التسويق الرقمي يوصي الباحث بتنفيذ الآتي:

3. تطوير وتنفيذ خطة استراتيجية شاملة لتحسين محركات البحث (SEO) محلياً.

4. اعتماد منهجية " المحمول أولاً" في تصميم وتطوير المنصات الرقمية للشركة (الموقع الإلكتروني، والتطبيق).
5. إطلاق حملات تحفيزية مستدامة لتشجيع إنشاء ومشاركة محتوى العملاء.
6. تطوير استراتيجية محتوى تركز على "التوعية والترفيه".
7. تطوير "برنامج محتوى حصري" يضيف قيمة حقيقية للعملاء المسجلين.
8. الاستثمار والتدريب على منصة متكاملة لتحليل البيانات وذكاء العملاء.
9. تطوير نموذج تقسيم عملاء أكثر تطوراً يعتمد على السلوك والتحليل النفسي والوضع المعيشي.
10. تعميق التواصل العاطفي والاستباقي مع العملاء

المراجع References:

أولاً المراجع العربية:

1. جرعاً، شادي. (2022). دور الإدارة الإلكترونية في الإصلاح الإداري في وزارة التربية السورية "نموذج مقترح". أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين: سورية.
2. حسن، عبد العزيز؛ يوسف، كوثر. (2024). العلاقة بين القيادة الإلكترونية والتسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي: الدور الوسيط لحقوق العميل (دراسة تطبيقية على عملاء مواقع التواصل الاجتماعي المتعاملين مع الشركات المسجلة بالقرية الذكية في مصر). مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 3(8)، 356-410.
3. ديوب، جودت. (2024). تقييم مستوى تطبيق أبعاد التسويق الرقمي في شركات الاتصالات في سورية (دراسة ميدانية في شركتي سيرتل وMTN في اللاذقية). مجلة جامعة تشرين، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 46(5)، 457-477.
4. عبدالله، معزز؛ العنزي، نايف؛ المسعود، معتصم. (2020). نموذج مقترح لقياس أثر التسويق الرقمي على توجهات المستهلكين الشرائية بوجود مصداقية العلامة التجارية كمتغير وسيط "دراسة تطبيقية على موظفي قطاع المبيعات في شركة زين للاتصالات في المملكة العربية السعودية". المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال. 9(2)، 333-350.
5. العزب، لمياء. (2025). تأثير القيادة الرقمية على جودة الحياة الوظيفية الدور الوسيط للتفكير التسويقي الرقيق دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات بمحافظة الدقهلية. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 4(12)، 812-886.
6. غدير، باسم؛ إسبر، لمى؛ محمد، أحمد. (2020). دور التسويق الرقمي في إدارة الأزمات- دراسة ميدانية على عينة من المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة دمشق. مجلة جامعة تشرين، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 42(4)، 441-461.
7. غدير، باسم. (2012). المدخل الأساسي في تحليل البيانات باستخدام IBM SPSS 20 Statistics آلية استخدام البرنامج في إجراء البحوث العلمية عن طريق الأمثلة. الجزء الثاني، سورية.
8. محمد، أحمد سليمان. (2024). دراسة العلاقة بين التسويق الرقمي والميزة التنافسية- دراسة ميدانية على عينة من المشروعات الصغيرة والمتوسطة السورية. مجلة جامعة البعث، سلسلة العلوم الاقتصادية، 46(5)، 125-143.
9. نسرين، مقدم؛ طارق، فارس. (2024). دور أنشطة التسويق الرقمي عبر مواقع التواصل الاجتماعي في تحسين الصورة الذهنية للبنوك التجارية- دراسة عينة من عملاء البنوك الجزائرية. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 7(1)، 41-61.
10. Al Asheq, A., Rahman Tanchi, K., Kamruzzaman, M., & Mobarak Karim, M. (2021). The impact of e-marketing orientation, technological orientation and learning capacity on online SME performance. Innovative Marketing, 17(3), 168-179.

- 11.Andika, A. D., Lestari, E. I., & Wiliam, A. (2024). Analyzing the role of influencers in digital marketing strategy: A case study in the online fashion industry. *Ilomata International Journal of Social Science*, 5(2), 444–459.
- 12.Babu, T. N., & Suhasini, N. (2025). Digital Marketing Strategies to Attract Millennials Using the ARAS Method. *Recent trends in Management and Commerce*, 6(1).
- 13.Bessachi, H., & Announ, F. (2025). Digital Marketing and Its Role in Supporting Free Competition in the Telecommunications Sector in Algeria. *Journal of Science and Knowledge Horizons*, 5(01), 298–318.
- 14.Dhar, U. (2021). The Leader as a Coach: A Paradox-based View. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2021, No. 1, p. 10531). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- 15.Duran, C., & Ekinci, Y. (2020). Contributions of CRM applications to company performance. *PressAcademia Procedia*, 11(1), 7–10.
- 16.Hamburg, I. (2020). Interdisciplinarity, e-mentoring and support of entrepreneurial research skills. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 7(4), 298–309.
- 17.Hollebeek, L. D., Urbonavicius, S., Sigurdsson, V., Arvola, R., & Clark, M. K. (2023). Customer journey value: A conceptual framework. *Journal of Creating Value*, 9(1), 8–26.
- 18.Hubert, B. (2000), *Social Statistics*. translation: Nour, O; Radwan, S, Al-Obeikat Library, Riyadh, Saudi Arabia, available at the link:< <https://bit.ly/3isSsSM>>.
- 19.Kokins, G., Straujuma, A., & Lapiņa, I. (2021). The role of consumer and customer journeys in customer experience driven and open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 185.
- 20.Loyless, L. H. (2023). Competence in virtual communication: Remote transformational leadership. *Public administration review*, 83(3), 702–709.
- 21.Moran, R. E. (2021). Subscribing to transparency: Trust-building within virtual newsrooms on slack. *Journalism Practice*, 15(10), 1580–1596.
- 22.Nsiah, L. P., Takyi, K. N., Asamoah, C. A., & Matoskova, J. (2025). Assessing the Influence of Digital Marketing on Financial Performance From the Telecommunication Industry. *The Proceedings of the 24th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies, ECRM 2025*, 177–185.
- 23.Okey, A., & Ikechukwu, J. (2025). Calibrating the Influence of Digital Leadership on Corporate Market Dominance: An Emperical Study of Telecommunication Firms in Port Harcourt, Nigeria. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 10(4), 2934–2947.

24. Pramesti, A., Saputra, A., & Suprpto, Y. (2024). Digital marketing, social media marketing, and brand trust on the intention as strategic to buy local Indonesian brand products. *International Journal of Management Research and Emerging Sciences*, 14(4), 88–104.
25. Rivera, M., Qiu, L., Kumar, S., & Petrucci, T. (2021). Are traditional performance reviews outdated? An empirical analysis on continuous, real-time feedback in the workplace. *Information Systems Research*, 32(2), 517–540.
26. Saremi, Y., Aghaei, M., Esfid, M. R., Hasangholipour, T., & Ansari, M. (2024). Providing Digital Marketing Model with Customer Participation Approach with intervening role of knowledge management. *International Journal of Knowledge Processing Studies*, 4(2), 148–167.
27. Zhykharieva, V., Vlasenko, O., Poznanska, I., Matviienko, M., & Sokolova, M. (2021). The role of human resource management in the concept of sustainable enterprise development. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 255, p. 01024). EDP Sciences.
28. Zielinski, R., Kot, S., & Zielinska, K. (2024, July). Identification of the Relationship Between the Criteria and Results of ERP Application with Human Capital Management Module and Enterprises Features. In *2024 10th International Conference on Control, Decision and Information Technologies (CoDIT)* (pp. 25–30). IEEE.