

**The Contribution of Entrepreneurial Leadership According to the
ENTRELEAD Scale in Enhancing Digital Marketing Strategy
An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees
at Asiacelel Telecommunications Company in the Kurdistan
Region of Iraq***

Solaf Ezzaldeen Al-Dalo⁽¹⁾, Maan Waadallah Al-Maadhedee⁽²⁾

University of Sulaimani⁽¹⁾, University of Mosul⁽²⁾

(1) solav.saeed@univsul.edu.iq (2) maan_waadalah@uomoul.edu.iq

Key words:

Entrepreneurial Leadership,
Digital Marketing Strategy,
Asiacelel Telecom.

ARTICLE INFO

Article history:

Received | 27 Aug. 2023

Accepted | 18 Sep. 2023

Available online | 30 Jun. 2025

© 2025 THE AUTHOR(S). THIS IS AN
OPEN ACCESS ARTICLE
DISTRIBUTED UNDER THE TERMS
OF THE CREATIVE COMMONS
ATTRIBUTION LICENSE (CC BY
4.0).

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



*Corresponding author:

Solaf Ezzaldeen Al-Dalo
University of Sulaimani

Abstract:

The current study aims to identify the reality of the digital marketing strategy in the Asiacelel Communications Company, and the extent to which entrepreneurial leadership, according to the ENTRELEAD scale, contributes to enhancing it, in an effort to bridge the knowledge gap between these variables, and to address the problems and challenges that the company faces, as well as the complaints and criticisms it is exposed to from its customers. Regarding its correct application of digital marketing strategy.

The analytical descriptive approach was adopted in the study, and its community was represented by individuals working in the center and branches of the company (Sulaymaniyah, Erbil and Dohuk) in the Kurdistan Region of Iraq, and their number is approximately (1130) individuals, and the electronic questionnaire was adopted as a main tool for collecting information, as it was sent to a sample A random sample of about (1000) individuals, of whom (291) questionnaires were returned, and after conducting examination and verification of the answers, two of them were excluded, so that the number reached (289) questionnaires representing their community and valid for statistical analysis using the two statistical programs (AMOS-V24, SPSS-V26).

The study concluded with a set of conclusions, most notably: the existence of statistically significant correlation and influence relationships between entrepreneurial leadership and digital marketing strategy with its dimensions combined and individually at a significant level ($\alpha \leq 0.05$). The study also recommended the need to strengthen the dimensions of entrepreneurial leadership in the company under study, which will contribute significantly. In promoting the successful of the digital marketing strategy adopted by the company.

*The research is extracted from a doctoral dissertation of the first researcher.

إسهام القيادة الريادية على وفق مقياس (ENTRELEAD) في تعزيز استراتيجية التسويق الرقمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة آسياسيل للاتصالات بإقليم كردستان العراق*

م.م. سولاف عز الدين الدلوي
جامعة السليمانية - كلية الإدارة والاقتصاد
solav.saeed@univsul.edu.iq

أ.د. معن وعادل المعاضيدي
جامعة الموصل - كلية الإدارة والاقتصاد
maan_waadalah@uomou.edu.iq

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع استراتيجية التسويق الرقمي في شركة آسياسيل للاتصالات ومدى إسهام القيادة الريادية على وفق مقياس (ENTRELEAD) في تعزيزها، وذلك سعياً لسد الفجوة المعرفية بين هذه المتغيرات من جهة، ومعالجة المشكلات والتحديات التي تواجهها الشركة والشكاوى والانتقادات الذي تتعرض لها من قبل زبائنها فيما يتعلق بالتطبيق الصحيح لاستراتيجية التسويق الرقمي من جهة أخرى.

وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، كما وتمثل مجتمعها بالأفراد العاملين في مركز وفروع الشركة (السليمانية، أربيل ودهوك) بإقليم كردستان العراق والبالغ عددهم قرابة (1130) فرداً، وتم اعتماد استمارة الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسة لجمع المعلومات، إذ أرسلت إلى عينة عشوائية بلغت قرابة (1000) فرد منهم، أعيد منها (291) استمارة، وبعد إجراء الفحص والتدقيق في الإجابات، تم استبعاد اثنتين منها، ليصبح عددها (289) استمارة ممثلة لمجتمعها وصالحة للتحليل الإحصائي باستخدام البرنامجين الإحصائيين (SPSS-V26, AMOS-V24). وخلصت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات، أبرزها: وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية واستراتيجية التسويق الرقمي بأبعادها مجتمعةً ومنفردة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز أبعاد القيادة الريادية في الشركة محل الدراسة والتي ستسهم بشكل كبير في تعزيز وإنجاح استراتيجية التسويق الرقمي التي تتبناها الشركة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية، استراتيجية التسويق الرقمي، شركة آسياسيل للاتصالات.

المقدمة:

شهد عصرنا الحالي تطورات هائلة وسريعة، تمخضت عنها تحديات ومخاطر متعددة ومتنوعة، خاصة في مجالات الأعمال والاقتصاد؛ كالعولمة والاقتصاد الريادي والديناميكي، والتطور التكنولوجي المتسارع، وثورة التحولات الرقمية، والأسواق سريعة الحركة، والزبائن المتقلبين واحتياجاتهم المتنوعة و رغباتهم المتنامية بشكل كبير، وتمكنهم وتغير العلاقة والانفصال الزمني والمكاني بينهم وبين الشركات جزاً الثورة الرقمية التي حتمت عليها أن تعمل وتتكيف مع سلوكياتهم الجديدة لكي تنجح، فضلاً عن اشتداد حدة المنافسة بين الشركات نفسها سعياً منها للحصول على أكبر حصة سوقية تضمن لها البقاء في السوق، وأخيراً ظهور جائحة كورونا التي سببت أزمة كبيرة على مستوى العالم والتي دفعت الشركات لتحويل أعمالها إلى الفضاء الرقمي لتتمكن من البقاء والنجاح، كل ذلك جعل من بيئة الشركات المعاصرة تتصف بكونها (VUCA)،

* البحث مستل من أطروحة دكتوراه للباحث الأول.

متقلبة *Volatile*، غير مؤكدة *Uncertain*، معقدة *Complex*، وغامضة *Ambiguous*، وفي ظل تلك التطورات والتحديات ومحاولات الشركات التأقلم معها عبر البحث عن أساليب جديدة تحقق من خلالها ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أهدافها بالبقاء والنمو والنجاح المستدام في السوق، برزت عدة مفاهيم مستحدثة على ساحة الأعمال، كالقيادة الريادية في ثمانينات القرن العشرين، والتسويق الرقمي في بداية التسعينات، والتي استمرت إلى يومنا هذا، والتي تمثل بمجملها المواضيع الرئيسية التي سنتناولها الدراسة الحالية ضمن إطار شمولي يجمعها تحت سقف واحد.

أما بالنسبة للتسويق الرقمي والذي يعد من أبرز التحولات التي تمارسها الشركات في عصرنا الحالي، نتيجة للتطورات التقنية والتحويلات الرقمية واحتداد المنافسة فيما بينها، سعيًا منها للاحتفاظ بزبائنها الحاليين وجذب المحتملين الجدد، وعلى أوسع نطاق، عبر استخدام التقنيات الرقمية، خاصة وأن العصر الحالي يعرف بكونه عصر التقنيات الرقمية، والتي لاقت انتشاراً واستعمالاً واسعاً في أغلب أنحاء العالم، لذا فهو من أساليب التسويق الحديثة الداعمة للهدف المتمثل بتقديم قيمة مضافة ومتفوقة للزبائن بغية الحصول على ميزة تنافسية تحقق النجاح للشركة على المدى البعيد، فهو نهج تسويقي مدعوم بأدوات رقمية لها خصائصها وقواها المحركة، والتي تضمن تنفيذ الوظيفة التسويقية عبر كسر القيود وبناء جسور التواصل بين الشركة والزيون لتسويق السلع والخدمات وإنشاء وتطوير العلاقات مع الحاليين والم المحتملين منهم عبر شبكة الإنترنت أو الأجهزة الرقمية أو الهواتف الذكية أو البريد الإلكتروني أو وسائل التواصل الاجتماعي وغيرها.

ولكي تنجح الشركة في هذا الأمر، والذي يعد بحد ذاته تحدياً لها ولقاداتها وأفرادها على حد سواء؛ لذا فهو يتطلب نمطاً قيادياً معاصراً يعتمد في نهجه على الحداثة، فالقائد الذي تمكن من النجاح في السابق قد لا ينجح في البيئة الحالية، وعليه فإن هناك حاجة ماسة لوجود قادة قادرين على تحقيق النجاح في ظل تلك الظروف والمواقف المتغيرة عبر تبنيهم لرؤية استراتيجية تطويرية تحقق أهداف الشركة، وتمكنها من خلق فرص جديدة واستثمار الحالية منها، وتحمل المخاطر التي تنضوي عليها، وحل المشكلات ومواجهة التحديات التي تواجهها الشركة بفعالية، والتكيف بسرعة مع الأوضاع الجديدة والمتغيرة، مما سينعكس إيجاباً على تطوير أداء الشركة وتمكينها من البقاء والتكيف والنمو وتحقيق النجاحات الاستراتيجية المتتالية، وهذا النمط القيادي يتمثل بالقيادة الريادية، والذي وصف بكونه أحد أهم الأنماط القيادية الحديثة، والذي تتمثل فلسفته بالبحث عن الفرص واستغلالها، فضلاً عن توجيهه نحو استغلال الموارد المالية والبشرية والمادية والتقنية والمعلوماتية بشكل مثالي لتحقيق القيمة والسمعة للشركة مقارنةً بالشركات المنافسة.

وعليه جاءت الدراسة الحالية لتسليط الضوء على أحد أساليب التسويق الحديثة والمتمثل باستراتيجية التسويق الرقمي وكيفية تطبيقها بنجاح وإسهام القيادة الريادية كنمط قيادي معاصر في تعزيزها، وذلك في أحد القطاعات البارزة في البلد والمتمثل بقطاع الاتصالات، وتحديداً في شركة آسياسيل (مركزها وفروعها) بإقليم كردستان العراق، ولتحقيق ذلك؛ قسم الباحثان دراستهما الحالية إلى أربعة مباحث رئيسية؛ شمل الأول الإطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الثاني، فتناول إطارها النظري، كما تضمن المبحث الثالث عرضاً لإطارها العملي واختبار فرضياتها والتحقق من نتائجها، واختتمت الدراسة بمبحثها الرابع بأهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، وكذلك تقديم مجموعة من المقترحات للشركة محل الدراسة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً/ مشكلة الدراسة:

يوماً بعد يوم تتحول المزيد والمزيد من الشركات من التسويق التقليدي إلى التسويق الرقمي، ولكن لا تزال هنالك الكثير من الشركات ضعيفة في تنفيذ استراتيجية التسويق الرقمي الخاصة بها (Meria et al., 2023, 12)، وتعتبر هذه الاستراتيجية فعالة لإسهامها باكتساب الشركات لزبائن

جدد وزيادة ولاء الحاليين منهم، فعند تنفيذها بالشكل الصحيح، يمكن أن تساعد الشركات على زيادة معدل احتفاظها بالزبائن بدرجة كبيرة وبالتالي زيادة أرباحها (Vadhrya, 2020, 162) وتحقيقها للميزة التنافسية سواء في الكلفة أو السرعة (الصميدعي ويوسف، 2023، 19)، أما إذا لم تقم الشركة بذلك على الوجه الصحيح؛ فإنها بالنتيجة ستخسر زبائنها تدريجياً، وبالنتيجة أرباحها، وكما أشار (Kotler & Keller, 2016, 162) سابقاً إلى أن الأمر لا يتعلق بمجرد جذب الشركة لزبائن جدد، بل يتضمن كذلك تقليل انشغالهم عنها، إذ يجب عليها أن تحتفظ بهم لأطول مدة، فإذا لم تفعل ذلك فإن عملية جذب الزبائن في تلك الحالة ستشبه إضافة الماء إلى دلو يتسرب منه الماء، وهذا ما تعانيه شركات الاتصالات الخلوية من زبائنهم الذين يبدلون شركاتهم ثلاث مرات على الأقل في السنة بحثاً عن صفقة أفضل، وبالتالي تخسر العديد من تلك الشركات قرابة (25%) من مشتركيها كل عام، وبتكلفة تقدر بـ (2 إلى 4) مليار دولار، في حين يبرر الزبائن ذلك بالاحتياجات والتوقعات غير الملباة، وضعف جودة الخدمات، والتعقيد العالي، وأخطاء الفواتير وما إلى ذلك.

وهنا تبرز أهمية ودور قادة الشركة من ذوي العقلية والتوجه الريادي لحل تلك المشكلات، وبالتالي تعزيز تطبيق استراتيجيات التسويق الرقمي في الشركة محل الدراسة، وعليه؛ حدد الباحثان مشكلة الدراسة الحالية بمجموعة من التساؤلات التي صاغها كالتالي:

- 1- ما مدى امتلاك القادة في شركة آسياسيل لسمات وسلوكيات القادة الرياديين وفقاً لمقياس (ENTRELEAD) للقيادة الريادية؟
- 2- ما هو واقع أبعاد استراتيجية التسويق الرقمي في شركة آسياسيل محل الدراسة وتطبيقها لها في أعمالها على الوجه الصحيح؟
- 3- ما طبيعة الدور الذي تؤديه القيادة الريادية في شركة آسياسيل لتعزيز استراتيجية تسويقها الرقمية؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية بالجوانب الآتية:

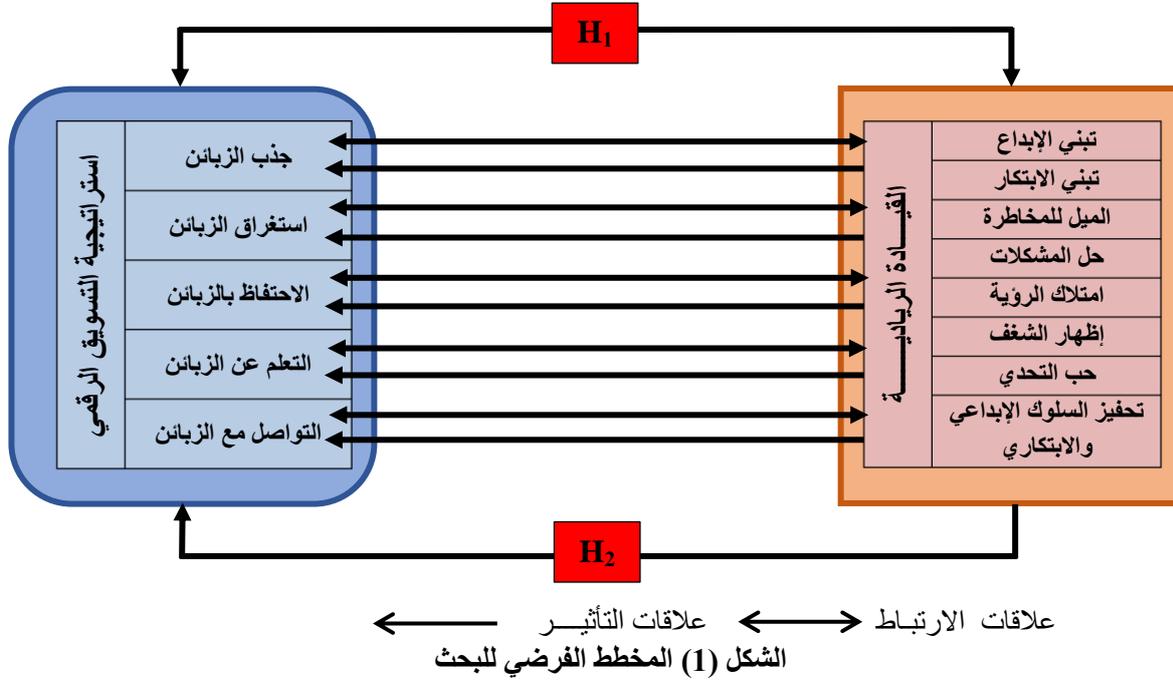
- 1- **الأهمية الأكاديمية للدراسة:** والتي تتبع من أهمية متغيراتها الرئيسية التي تناولتها، والواقعة ضمن حقول أو تخصصات دقيقة في إطار إدارة الأعمال، وامتداداً لدراسات الباحثين السابقين الذين تطرقوا لتلك المتغيرات كلاً على حده من دون أن يجمعوا فيما بينها معاً، فضلاً عن أهميتها بالنسبة للمتخصصين والباحثين الحاليين والمستقبليين في تلك المجالات، كونها تناولت مفاهيم إدارية معاصرة وتقديمها وفق إطار مفاهيمي شامل لمتغيراتها والعمل عليها سويةً، وتبيان كيفية إسهام القيادة الريادية في تعزيز استراتيجية التسويق الرقمي التي تنتهجها الشركة بصورة مباشرة، الأمر الذي سينعكس بالتالي على تعزيز وتطبيقها بنجاح، وبالتالي تقديم أبعاد الممارسات لهذه المتغيرات وتحقيقها بالشكل الصحيح.
- 2- **الأهمية التطبيقية للدراسة:** وتكمن في استهدافها لأحد القطاعات المهمة والمؤثرة في البلد، والمتمثل بقطاع الاتصالات، والذي لا غنى عنه في حياتنا اليومية كأفراد وشركات ودول على حدٍ سواء، وبالتالي ستسهم عبر تطبيقها العملي بتقديم حلول للمشكلات والشكاوى التي تواجهها الشركة محل الدراسة ومثيلاتها في القطاع المعني، وخاصة فيما يتعلق بتطبيقها لاستراتيجية تسويق رقمية ناجحة عبر إسهام قادتها من ذوي العقلية والتوجه الريادي في أداء الأعمال، بما سيعزز بالتالي من استراتيجيتها التسويقية تلك وتطبيقها بنجاح وبالشكل الذي يحقق الغرض الذي وجدت من أجله، لاسيما في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها الشركات العاملة في نفس القطاع، وبما ينعكس إيجاباً على أفراد المجتمع والبلد ككل.

ثالثاً/ أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة الحالية بجانبها النظري والعملي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتمثلة بكلٍ من :
- 1- التعريف بمتغيرات الدراسة الرئيسية وتغطيتها بشكل شمولي في نموذج واحد كمحاولة لدرم الفجوة المعرفية فيما بينها.
 - 2- الكشف عن واقع المتغيرات الرئيسية للدراسة وأهميتها النسبية في شركة آسياسيل محل الدراسة.
 - 3- تشخيص الدور (العلاقة والأثر) الذي تؤديه القيادة الريادية في تعزيز استراتيجيات التسويق الرقمي للشركة محل الدراسة.

رابعاً/ مخطط الدراسة الفرضي

استناداً إلى ما أفرزته مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية، تم بناء المخطط الفرضي للدراسة والذي يبين متغيراتها الرئيسية وأبعادها الفرعية، وحسبما أشار إليه (Sekaran & Bougie, 2016, 71-80) فقد تم رسم المتغير المستقل بالشكل المستطيل، أما المتغير التابع فبالشكل الانسيابي، وكما هو موضح في الشكل (1)، كما يبين المخطط علاقات الارتباط والتأثير المباشر بين متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية وكالاتي:



خامساً: فرضيات الدراسة:

من خلال المخطط الفرضي للدراسة؛ تكمن فرضياتها الرئيسية والفرعية بالآتي:

- 1-الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية واستراتيجيات التسويق الرقمي في شركة آسياسيل عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر الأفراد العاملين في الشركة، وينبثق عنها الفرضية الفرعية الآتية (لا توجد علاقة ارتباط

معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية وأبعاد استراتيجية التسويق الرقمي (جذب الزبائن، استغراق الزبائن، الاحتفاظ بالزبائن، التعلم عن الزبائن، والتواصل مع الزبائن) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر الأفراد العاملين في الشركة محل الدراسة).

2-الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية في استراتيجية التسويق الرقمي من وجهة نظر الأفراد العاملين في شركة آسياسيل عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وينبثق عنها الفرضية الفرعية الآتية (لا يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية في أبعاد استراتيجية التسويق الرقمي (جذب الزبائن، استغراق الزبائن، الاحتفاظ بالزبائن، التعلم عن الزبائن، والتواصل مع الزبائن) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر الأفراد العاملين في الشركة محل الدراسة).

سادساً: منهج الدراسة:

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لوصف المتغيرات المدروسة وأبعادها الفرعية في سياق مجتمع وعينة الدراسة، كونه الأنسب لمثل هذا النوع من البحوث، إذ يتصف بالتحليل الشامل والتفصيلي للظاهرة، لوصف البيانات وعرض النتائج ومن ثم تحليلها وفق المنهج التحليلي وإظهار علاقات الارتباط والتأثير بين تلك المتغيرات بأبعادها وصولاً إلى الاستنتاجات ومن ثم تقديم المقترحات والتوصيات الخاصة بالدراسات المستقبلية.

سابعاً: الأساليب المستخدمة في جمع البيانات

من أجل تحقيق الغايات المطلوبة للدراسة الحالية بجانبها النظري والعملي، قام الباحثان بالاعتماد على عدد من الأساليب والأدوات في عملية جمع البيانات والمعلومات وتحليلها، والتي لخصها بالآتي:

1- بالنسبة للجانب النظري للدراسة: اعتمد الباحثان على المصادر والمراجع العربية والأجنبية، متمثلةً بالكتب والرسائل والأطروحات الجامعية والبحوث المنشورة في المجالات والدوريات والندوات ذات الصلة بموضوع الدراسة، فضلاً عن استخدام شبكة الإنترنت لتعزيز الجانب النظري للدراسة.

2- أما بالنسبة للجانب العملي؛ فاعتمد الباحثان على استمارة الاستبيان والتي اعتمدت كأداة رئيسية لجمع البيانات وقياس اتفاق المستجيبين مع العبارات المطروحة في فقراتها التي تم وضعها وصياغتها بالاستناد إلى الجانب النظري للدراسة، كما تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح مداه بين (اتفق تماماً، أتفق، أتفق إلى حد ما، لا أتفق، لا أتفق تماماً) وبأوزان (5، 4، 3، 2، 1) وبوسط حسابي فرضي بلغ (3) بهدف تحويل الإجابات من الحالة الوصفية إلى الكمية وبشكلٍ يمكّن من تحليلها بواسطة الأساليب الإحصائية من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS-V26) للاستدلال على النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وشدة الاستجابة وقياس الثبات وتحيز الطريقة المشتركة والاتساق الداخلي، وكذلك البرنامج الإحصائي (AMOS-V24) لغرض إجراء التحليل العملي التوكيدي واختبار فرضيات الدراسة وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيراتها.

ثامناً: حدود الدراسة:

1- الحدود المعرفية: والتي تمثلت بمتغيرين ضمن حقلين في إطار إدارة الأعمال، والتي شملها الجانب النظري وهي: استراتيجية التسويق الرقمي (التسويق)، القيادة الريادية (الإدارة الاستراتيجية والريادة).

- 2- **الحدود المكانية:** تم اختيار المركز الرئيس لشركة آسياسيل للاتصالات (مساهمة خاصة) في محافظة السليمانية وفروعها في محافظتي (أربيل ودهوك) بإقليم كردستان العراق كميدان للدراسة.
- 3- **الحدود البشرية:** تمثلت بالأفراد العاملين في مركز وفروع الشركة محل الدراسة.
- 4- **الحدود الزمانية:** والتي امتدت منذ البدء بالدراسة مطلع عام (2022م) وحتى الانتهاء منها عام (2023م).

تاسعاً: مجتمع الدراسة وعينتها:

تمثل مجتمع الدراسة بالأفراد العاملين في شركة آسياسيل للاتصالات بإقليم كردستان العراق، وذلك في موقعها الرئيس بمحافظة السليمانية وفروعها في محافظتي أربيل ودهوك، والبالغ عددهم قرابة (1130) موظفاً يعملون ضمن ما مجموعه (1350) منتسباً على مستوى الشركة وفروعها ككل في الإقليم حسبما أشار إليه مدير الموارد البشرية في موقعها الرئيس بمحافظة السليمانية، لذا تم إرسال استمارة الاستبانة الإلكترونية إلى ما يقرب (1000) موظفٍ منهم ولمراتٍ عدة عبر البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الرقمية الأخرى، والتي أعدها الباحثان مسبقاً بواسطة تطبيق (Google Form) وباللغتين العربية والكردية، تنفيذاً لرغبة الشركة وتماشياً مع توجهاتها الرقمية وإجراءاتها المتبعة التي تفرضاها على الباحثين، وبلغ عدد الاستمارات المسترجعة (291) استمارة، وبعد فحص وتدقيق الإجابات، تم استبعاد اثنتين منها، ليصبح عدد الصالح للتحليل الإحصائي (289) استمارة وبنسبة (99.3%) من مجموع الاستمارات المستلمة، وهو عدد مقبول، إذ يمثل حجم مجتمع الدراسة وفقاً لجدول (Krejcie & Morgan, 1970)، ومعادلة (Steven K. Thompson, 2012) لحساب حجم العينة المناسب، والجدول (1) أعده الباحثان لبيان مركز وفروع الشركة محل الدراسة والعدد الكلي لمنتسبيها وموظفيها، والاستمارات المرسله إلى عينة من موظفيها والمستلمة منهم، الصالحة وغير الصالحة للتحليل الإحصائي:

الجدول (1) فروع الشركة وعدد منتسبيها والاستمارات المرسله والمستلمة الصالحة وغير الصالحة للتحليل الإحصائي

ت	الفرع	عدد منتسبي الشركة (تقريباً)		عدد الاستمارات المرسله	عدد الاستمارات غير الصالحة للتحليل	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل
		الكلي	فقط الموظفين			
1	السليمانية	1100	900 - 850	1000 - 900	2	192
2	أربيل	175	160 - 150		0	57
3	دهوك	80	70 - 65		0	38
المجموع	3	1355	- 1065 1130	1000 - 900	2	289

المصدر: من إعداد الباحثين.

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً/ مفهوم القيادة الريادية:

برز مصطلح القيادة الريادية (Entrepreneurial Leadership) منذ أكثر من ثلاثين عامًا (3, 2021, Pauceanu et al.)، خاصةً وأن القيادة في وقتٍ مضطرب واقتصادٍ ريادي أنذاك، تطلبت شكلاً جديداً لها (Fadhil, 2019, 27) عن (Drucker, 1984)، فضلاً عن البيئة التنافسية المتزايدة التي تواجهها شركات الأعمال، مما دعا إلى ضرورة وجود نوع من القادة (الرياديين)، المتميز عن الأشكال السلوكية الأخرى للقيادة (Gupta et al., 2004, 241)، وفي أوائل التسعينيات نمت قاعدة البحث حول هذا المفهوم بشكلٍ كبير (Leitch & Volery, 2017,)

(148)، إلا أنه ما زال في مرحلة النمو والتطور، كما ويفتقر إلى الوضوح التعريفي، وبمعنى آخر؛ ما زال البحث عن هويته قائماً (Harrison & Leitch, 2018, 4)، وهو دائم التجدد بسبب البيئة سريعة التغير (مزعل، 2020، 122)، وبالتالي فهو نوع القيادة المطلوب للتعامل مع التحديات والأزمات التي تواجهها الشركات المعاصرة (سليمان، 2021، 63)، وفي الآونة الأخيرة؛ حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين والمتخصصين، وتزامن ذلك مع الألفية الثالثة حينما تبلور وبرزت انعكاساته الإيجابية على الشركات (العريفي، 2023، 189) كمفهوم عالمي ونمط قيادي جديد وذو دور حيوي وإيجابي في تحسين أداءها وتحقيقها للميزة التنافسية (طه، 2020، 2)، وبالتالي فهي تندرج ضمن الأنماط القيادية الأكثر حداثة، حتى أن البعض أسموها قيادة القرن الحادي والعشرين (العبيدي، 2023، 27)، وعلى الرغم من كمية المؤلفات الموجودة عن القيادة الريادية، والتي بدأت في التطور مؤخرًا كأسلوب قيادة حديث مطلوب لتحقيق التغييرات التجارية الحالية في الثورة الصناعية الرابعة، إلا أنه يجب إجراء المزيد من الدراسات حولها، كون أن الحاجة إلى القادة الرياديين في الشركات تتزايد يوماً بعد يوم (Pauceanu et al., 2021, 3).

ومن خلال التمعن بمصطلح القيادة الريادية، يتبين بأنه مزيج من القيادة والريادة، أي بمعنى أن القيادة الريادية توجد عند تقاطع القيادة (التي تُترجم بعملية التأثير في الآخرين لتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف) مع الريادة (التي تعكس رائد الأعمال وتحديده للفرص الجديدة لاستغلالها وتحويلها إلى منتجات قابلة للتسويق)، ليكوّن بذلك مفهوماً جديداً يتناسب مع الطبيعة الديناميكية، المعقدة، وسريعة التغير لبيئة الأعمال، وهذا ما أكد عليه العديد من الباحثين مثل (Renko et al., 2015, 56) و(الشمري، 2017، 320) و(Leitch & Volery, 2017, 150) و(Al Mamun et al., 2018, 3) و(Harrison & Leitch, 2018, 5) و(سليمان، 2021، 71) و(الجرجري والعبيدي، 2023)، فيما يرى (Kesidou & Carter, 2018, 3) أن مفهوم القيادة الريادية ينبع من اندماج آداب ريادة الأعمال والقيادة والإدارة الاستراتيجية، ويرتبط بفكرة أن نجاح الأعمال في البيئات شديدة التنافسية يتطلب قادة يتمتعون بعقلية ريادية مبتكرة، وقادرين على قيادة التغيير السريع، بينما يرى (Lv & Ni, 2023, 228) بأنها مزيج من ريادة الأعمال والقيادة والسلوك التنظيمي (أي التأثير الناتج عن السلوك القيادي في سلوك المرؤوسين)، بينما عدّها آخرون مثل (الطرفي وآخرون، 2019، 94) و(صرصور، 2019، 29) و(الحكيم وآخرون، 2020، 67) و(حسن والملاحسن، 2021، 41) بعداً من أبعاد الريادة الاستراتيجية، أما (Dess et al., 2021, 244) فعدّها عنصراً مهماً في استراتيجية الريادة للمشاريع الجديدة، في حين وصفها (Faridian, 2023, 1) بالقيادة الريادية الاستراتيجية.

كما حدد (Harrison & Leitch, 2018, 5) ثلاث مواقف مختلفة كما في الشكل (2)، والتي تصف معايير العلاقة والتقاطع بين القيادة والريادة بغية توضيح مفهوم القيادة الريادية:



الشكل (2) القيادة والريادة والقيادة الريادية

Source: Harrison, Richard T. & Leitch, Claire M., (2018), The evolving field of entrepreneurial leadership: an overview, Research Handbook on Entrepreneurship & Leadership, Edward Elgar Publishing limited, P: 5.

وعلق (Barker & Yusof, 2019, 26-28) أنه من خلال تقديم وجهات النظر الثلاث تلك، فإن الباحثين لا يعتزمون تحديد رواد الأعمال والقادة في أيٍّ منها، بل يرون أنهم قادة رياديون فحسب، وهذا هو الخلاف الرئيس بينهم، وكونهم قادة رياديون، فهم بالتالي يُظهرون معظم الخصائص المبيّنة في المنظورات الثلاثة تلك، وفي الواقع، فإنه عند وصف القادة الرياديين، لا يمكن التعميم والتمييز فيما إذا كانوا مجرد رواد أعمال وليسوا قادة، أو العكس.

ويتفق الباحثان مع (Barker & Yusof, 2019)، ويرجحان بأن القيادة الريادية ستبرز عند البدء بتأسيس شركة أو مشروع ريادي جديد على هيئة رائد أعمال يكون قائداً للشركة بحكم منصبه أو امتلاكه لها، أما عند العمل في شركة قائمة، فإن القيادة الريادية ستتمثل بانتهاج القادة للعقلية الريادية في قراراتهم واستراتيجياتهم، والتي بمرور الوقت ستصبح ثقافة وعملية مستمرة في جميع أنحاء الشركة، وبجميع الأحوال ينبغي إدراك كونها وسيلة لبلوغ الأهداف والغايات المرجوة سواءً أكانت الشركة جديدة أو قائمة بالفعل، وبما يعود بالنفع على جميع أصحاب المصلحة. كما يعرض الباحث في الجدول (2) مجموعة من التعاريف للقيادة الريادية وفقاً لوجهات نظر عدد من الباحثين في هذا المجال:

الجدول (2) تعريف القيادة الريادية لمجموعة من الباحثين والكتاب

ت	(الباحث، السنة، رقم الصفحة)	التعريف
1	(Renko et al., 2015, 54)	هي التأثير على أداء أعضاء المجموعة وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية التي تتضمن الاعتراف بالفرص الريادية واستغلالها.
2	(Fontana & Musa, 2017, 2)	هي التأثير في الآخرين عبر التواصل الفعال معهم ومشاركتهم الرؤية للتعرف على الفرص المستقبلية التي يمكن أن تستغلها الشركة للحفاظ على القدرة التنافسية.
3	(Hassan et al., 2020, 4)	هي التأثير في أداء أعضاء المجموعة وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية التي تتضمن التعرف على الفرص الريادية واستغلالها، وتنطوي أيضاً على اعتماد اتجاهات استراتيجية جديدة وحل المشكلات التجارية والاجتماعية والبيئية المعقدة.
4	(Pauceanu et al., 2021, 8)	هي قائد يحمل مهارات تنظيم المشاريع، وقادر على مواجهة التحديات، وتقييم الفرص والاستفادة منها، والسعي نحو التطوير والابتكار والإبداع والتبادلية والاستراتيجية.
5	(سعيد وسلطان، 2021، 581)	نمط قيادي حديث، تتمثل فلسفته بالبحث عن الفرص واستثمارها عبر استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية والتقنية والمعلوماتية الأمثل، تحقيقاً لقيمة وسمعة للشركة.
6	(Lv & Ni, 2023, 329)	هي سلوك قيادي قائم على منظور ريادة الأعمال.
7	(يوسف، 2023، 131)	هي القدرة على التأثير في الآخرين لإدارة الموارد استراتيجياً والتأكيد على البحث عن الفرص والميزة التنافسية.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول.

وعليه خلص الباحثان إلى أن القيادة الريادية " نمط قيادي معاصر يبرز بامتلاك الفرد للسمات القيادية مع العقلية والتوجه الريادي الاستراتيجي في آن واحد، وبشكل يمكنه من التأثير في الآخرين وتحفيز سلوكياتهم الإبداعية والابتكارية وفق الرؤية الاستراتيجية للشركة، وتبنيه للإبداع والابتكار والعمل في الظروف الصعبة بشغفٍ وتحدي لخلق الفرص الجديدة واستغلالها وارتياح المخاطر التي تنطوي عليها تحقيقاً لغايات الشركة المنشودة وأصحاب المصلحة على حدٍ سواء "

ثانياً/ مقاييس القيادة الريادية

من خلال التعمق في الإسهامات المعرفية التي قدمها الباحثون والكتاب في مجال تحديد أبعاد القيادة الريادية وقياسها، وجد الباحثان بأن هنالك ثلاث مقاييس قُدمت في فترات زمنية متفاوتة لقياس القيادة الريادية، والتي اعتمدها عشرات الباحثين الآخرين في دراساتهم، والمتمثلة بالآتي:

1- مقياس (Gupta et al., 2004): وهو المقياس الأول للقيادة الريادية، والذي اعتمد على بيانات ثانوية من دراسة (GLOBE)¹ لتطوير مقياس لقياس أدوار القادة الرياديين، إذ تطلب عناصره من المستجيبين تقييم الدرجة التي يسهم بها كل سلوك في (السلوك القيادي المتميز) في شركاتهم ومجتمعاتهم بشكل عام، وبدلاً من تقييم نمط القيادة لأي شخص - كما هو شائع في أبحاث القيادة - يقدم المستجيبون تقييمات عامة لأساليب القيادة، والجدول (3) يبين أبعاد هذا المقياس:

الجدول (3) مقياس (Gupta et al., 2004) للقيادة الريادية

الأبعاد	أدوار القيادة	السمات
صياغة السيناريو	تأطير التحدي (تحديد نتائج صعبة للغاية ولكنها واقعية للممثلين لإنجازها)	- متوجه نحو الأداء - طموح - مطلع - ذو رؤية ثاقبة
	استيعاب حالة عدم التأكد (الأخذ بعين الاعتبار المسؤولية المستقبل)	- رؤيوي - نافذ البصيرة - بناء للنقطة
	ممهّد للطريق (يتفاوض ممهّداً لصياغة السيناريو)	- دبلوماسي - فعال في عقد الصفقات - مقنع - مشجع
تحشيد التابعين	بناء الالتزام	- ملهم - متحمس - بناء للفريق - متوجه نحو التحسين
	تحديد الحدود	- متكامل - محفز فكرياً - إيجابي - حاسم

Source: Gupta, Vipin & MacMillan, Ian C. & Surie, Gita, (2004). Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct, Journal of Business Venturing 19, No. 2, P: 250.

2- مقياس (Hejazi et al., 2012): والمؤلف من أربعة أبعاد (استراتيجية، تواصلية، شخصية، وتحفيزية) وبواقع (35) فقرة والمبينة في الجدول (4)، إذ فسرت هذه العوامل التباين بنسبة (72.5%)، وذلك في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في مجال التصنيع والخدمات، مع أخذها بنظر الاعتبار أن المتغيرات الديموغرافية كالجنس والعمر والمستوى التعليمي والخبرة في الأنشطة الريادية ترتبط ارتباطاً وثيقاً ببعض جوانب القيادة الريادية.

الجدول (4) مقياس (Hejazi et al., 2012) للقيادة الريادية

ت	العوامل أو الأبعاد	الفقرات الخاصة بكل بعد
1	البعد الاستراتيجي	- تحديد الرؤية للمؤوسين - النظر بشمولية وتجنب التفاصيل - الانتهازية في التعامل مع التهديدات - بناء نظام معلومات لاستكشاف التغيرات البيئية - الحدس الاقتصادي في قرارات العمل - التنبؤ بالمشاكل والأزمات المستقبلية - المرونة في اتخاذ القرارات - الاستعداد للاستثمار بالمشاريع المحفوفة بالمخاطر - القدرة على توضيح الأحداث المستقبلية - الاستعداد للتعامل مع الظروف غير المتوقعة
2	البعد التواصلي	- القدرة على إقناع المؤوسين - عقد اجتماعات منتظمة للحصول على ردود الأفعال - إظهار التعاطف مع الآخرين - الاستماع الفعال

¹ دراسة (GLOBE) هي دراسة للقيادة العالمية وفاعلية السلوك التنظيمي (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness)، إذ قام برنامج GLOBE بمسح عينة بلغت أكثر من 15000 من المدراء في الإدارات الوسطى في 62 مجتمعاً في جميع أنحاء العالم خلال الفترة 1995-1997، بما في ذلك الثقافات الفرعية ذات النشاط التجاري الأعلى، وتم تضمين ثلاث مجتمعات على الأقل في كل من المجموعات الثقافية الرئيسية العشر التالية في العينة: أمريكا اللاتينية، وأوروبا اللاتينية، والأنجلو، والشمال، والجرمانية، وأوروبا الشرقية، وجنوب آسيا، وآسيا الكونفوشيوسية، والشرق الأوسط، وجنوب صحراء أفريقيا، كما تم تضمين أكثر من 900 شركة متنوعة في ثلاث صناعات (الخدمات المالية، وتجهيز الأغذية، والاتصالات). وهكذا، تم تمثيل كل من الظروف المستقرة نسبياً كما هو الحال في معالجة الأغذية، والبيئات الأكثر تقلباً كالموجودة في الخدمات المالية والاتصالات، وللحصول على تفاصيل أكثر حول مسح GLOBE يمكن الاطلاع على (House et al., 1998). (Gupta et al., 2004, 248)

		- السيطرة على المشاعر في حالة الصراع - مشاركة المرؤوسين في أنشطة الشركة - التعرف على مشاعر الآخرين في التفاعلات الاجتماعية	
3	البعد التحفيزي	- الثقة بالنفس للتأثير على الآخرين - الميل إلى إحراز تقدم مستمر في أتباعهم - الدافع للنجاح في العمل - الدافع لأداء الأعمال الشاقة	- الاستمتاع بالتأثير على الآخرين - القدرة على فهم احتياجات التابعين - نقل المشاعر الإيجابية للآخرين
4	البعد الشخصي	- الاستقرار العاطفي - فرط النشاط في المهام المعينة - وضع الأشخاص والأشياء في مكانها الصحيح	- الإبداع في صنع الأشياء والأساليب الجديدة - عقل متفتح في التعامل مع الأحداث - الشجاعة في التعامل مع المشكلات
		- التواضع والحياء - الصدق والبراعة	- الحفاظ على الانضباط

Source: Hejazi, Seyed Amir Mousavi & Maleki, Mohamad Mehdi & Naeiji. Mohammad Javad, (2012), Designing a scale for measuring entrepreneurial leadership in SMEs, International Conference on Economics, Marketing and Management, IPEDR, IACSIT Press, Singapore, Vol. 28, No. 2, P: 74-75.

3- مقياس (Renko et al., 2015): أطلقوا عليه تسمية (ENTRELEAD)، وهو مقياس شائع مؤلف من ثمان عناصر تمثل سمات وسلوكيات القائد الريادي، إذ يقيس تصورات المرؤوسين الذين يتأثرون بشكل مباشر بنمط القيادة لقائدهم، كما وتساءل عناصره ضمناً عن الإسهامات المباشرة للقادة في اكتشاف الفرص الريادية واستغلالها بشكل استباقي، والمبينة في الجدول (5):

الجدول (5) مقياس (ENTRELEAD) للقيادة الريادية

ت	إن (مديري المباشر / قائد الفريق):	تفسير الباحثان لل فقرات
1	يمتلك رؤية لمستقبل أعمالنا	الرؤية الاستراتيجية
2	يُظهر شغفه بعمله	الشغف
3	يتبنى المخاطرة	الميل للمخاطرة
4	لديه حلول إبداعية للمشكلات	حل المشكلات
5	غالبًا ما يأتي بأفكار لمنتجات (سلع/ خدمات) جديدة تمامًا يمكننا بيعها	الإبداع
6	غالبًا ما يأتي بأفكار تحسين جذرية للسلع/ الخدمات التي نبيعها	الابتكار
7	يحب التحدي ويدفعني إلى التصرف بطريقة أكثر ابتكارًا	حب التحدي وتحفيز السلوكيات المبتكرة
8	يريدنا أن نتحدى الطرائق الحالية التي نؤدي بها أعمالنا	تحفيز التحدي والسلوك الإبداعي

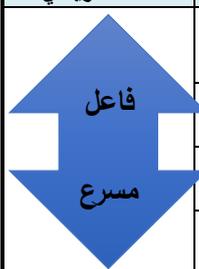
Source: Renko, Maija & El Tarabishy, Ayman & Carsrud, Alan L. & Brännback, Malin, (2015), Understanding and measuring entrepreneurial leadership style, Journal of small business Management, Vol. 53, No. 1, P: 74.

ويعد هذا المقياس الأكثر شيوعاً من بين المقاييس السابقة، فقد تم اعتماده من قبل عشرات الباحثين الأجانب حصراً في قياس القيادة الريادية - إذ لم يتم اعتماده في أي من الدراسات العربية حسب علم الباحثان واطلاعهما عليها - ومنهم (Bagheri et al., 2020) في المشاريع الجديدة عالية التقنية، و (Iqbal et al., 2020) في شركات خدمات تكنولوجيا المعلومات، و (Hassan et al., 2020) في شركات التصنيع الصغيرة والمتوسطة، و (Latif et al., 2020) في شركات البرمجيات، و (Li et al., 2020) في الشركات عالية التقنية القائمة على ريادة الأعمال، و (Strobl et al., 2020) في الأعمال التجارية الدولية وخاصة عمليات الدمج والاستحواذ، و (Alsharif et al., 2021) في المنظمات العاملة في صناعات متنوعة أثناء تفشي فيروس كورونا، و (Bilal et al., 2021) في الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في الصناعة فائقة التقنية، و (Dabić et al., 2021) في الشركات الصغيرة ومتناهية الصغر، والذين أشاروا جميعاً إلى وجود درجة عالية من

الاتساق الداخلي بين عناصره، مما دفع الباحثين إلى اعتماده وتناوله في دراستهما الحالية ضمن قطاع الاتصالات.

وفي السياق ذاته؛ قامت (Renko, 2017, 32) بعد عامين بتحديد الأبعاد الحاسمة للقيادة الريادية والمتمثلة بكل من (الرؤية، المخاطرة، الإبداع، الشغف، والتحدي) والتي عدتها الأكثر أهمية لفهم السلوكيات التي تركز على الفرص لكل من القادة الرياديين ومرؤوسهم، كما أشارت إلى أن المقياس يقر بأن القادة الرياديين من خلال أدوارهم كفاعلين ومسرعين للأعمال يمكنون تابعيهم (المرؤوسين) من التعرف على الفرصة الريادية واستغلالها، مع توقع أن التابعين لا يؤدون عملهم فحسب، بل يتحدون أيضاً الطرق الحالية لممارسة الأعمال، واستندت بذلك إلى العناصر الثمانية الواردة في مقياس (ENTRELEAD) الذي بنته سابقاً مع زملائها، والموضحة في الجدول (6):

الجدول (6) قياس القيادة الريادية بمقياس (ENTRELEAD)

الأدوار الرئيسية للقائد الريادي	كيف تتعرف على القائد الريادي؟	عناصر القياس ذات الصلة من مقياس ENTRELEAD (Renko et al., 2015)
	ماذا يفعل القائد الريادي في عمله اليومي؟	غالبًا ما يأتي بأفكار تحسین جذرية للمنتجات التي نبيعتها غالبًا ما يأتي بأفكار لمنتجات جديدة تمامًا يمكننا بيعها
	كيف يتخذ القائد الريادي القرارات؟	يتبنى المخاطرة لديه حلول إبداعية للمشكلات
	كيف يشعر القائد الريادي تجاه الشركة؟	لديه رؤية لمستقبل أعمالنا يظهر شغفه بعمله
	ما الذي يريده أو يطلبه القائد الريادي من أتباعه أن يفعلوه؟	يحب التحدي ويدفعنا للتصرف بطريقة أكثر ابتكارًا يُريدنا أن نتحدى الطرائق الحالية التي نؤدي بها أعمالنا

Source: Renko, Maija, (2017), Entrepreneurial Leadership, Forthcoming in "Nature of Leadership", 3rd ed., Edited by David V. Day & John Antonakis, SAGE Publications, P:33.

وبالعودة إلى فقرات مقياس (ENTRELEAD) الذي وضعته (Renko et al., 2015) وحددت أبعاده (Renko, 2017) والموضح في الجداول (7) و(8)، وبناءً على الهدف الذي تسعى الدراسة لتحقيقه، لذا اعتمد الباحثان على مقياس (ENTRELEAD) وحددا أبعاد القيادة الريادية حسب تفسيرهما المسبق لفقراته بكل من (تبنى الإبداع، تبني الابتكار، الميل للمخاطرة، القدرة على حل المشكلات، امتلاك الرؤية الواضحة، امتلاك الشغف، حب التحدي، وتحفيز السلوك الإبداعي والابتكاري)، كونه الأشمل والأكثر شمولاً واعتماداً من لدن الباحثين - الأجنب- السابقين، كما أن من الملائم بل من الضروري دراسته وتبنيه في البيئة العربية.

ثالثاً/ مفهوم استراتيجية التسويق الرقمي

تعد التكنولوجيا من الأمور التي لا غنى عنها للشركات من أجل تحقيق أهدافها (الجبروري والمعاصيدي، 2023، 260)، ومع الطفرة الهائلة التي أحدثتها الثورة الرقمية في عالم التكنولوجيا والاتصالات، ونمو الإنترنت المتسارع وشيوع استخدامه في شتى المجالات (El-Moffock, 2021, 893)، وإنشاء المواقع الإلكترونية ومنصات التواصل الاجتماعي والمدونات وغيرها، برزت الحاجة لاستحداث استراتيجيات تسويقية جديدة تواكب هذه التطورات وتستغل إمكانياتها بالتزامن مع تزايد أعداد مستخدمي الشبكة العنكبوتية حول العالم (السواح، 2021، 2)، وبالتالي ظهر التسويق الرقمي (Digital Marketing) (DM) كمصطلح لأول مرة في أوائل تسعينيات القرن العشرين (Kingsnorth, 2016, 7) و(الصميدعي ويوسف، 2023، 11) و (Meria et al., 2023, 13)، إذ أسهم التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات آنذاك في ظهوره،

ومع بداية الألفية الجديدة؛ اتجه الاهتمام لتفعيل دوره في عالم الأعمال، إذ اعتمدت أولوياته على التفاعلية، والسعي نحو تحقيق مبدأ الاهتمام بالزبائن، وخلق القيمة، ومواكبة التكنولوجيا (السواح، 2021، 2)، أما في الأونة الأخيرة؛ تطور التسويق الرقمي من مصطلح محدد يصف تسويق السلع والخدمات عبر القنوات الرقمية إلى مصطلح شامل (استراتيجية) تصف عملية استخدام التقنيات الرقمية لاكتساب الزبائن وبناء تفضيلاتهم والاحتفاظ بهم، وكذلك الترويج للعلامة التجارية وتخفيض التكاليف وزيادة المبيعات والأرباح (Kannan & Li, 2017, 4)، وحالياً؛ يعد هذا النوع من التسويق الأكثر تطوراً لما يتسم به من السرعة والدقة في التفاعل والتواصل وتحميل البيانات والمعلومات، فضلاً عن إمكانياته المتميزة في تنفيذ الأنشطة التسويقية لشركات الأعمال (الطاوس، 2022، 566)، لذا، تحتاج الشركات إلى إنشاء استراتيجية تسويق رقمية مناسبة لتوليد حركة المرور على الويب، وجذب الزبائن المحتملين وتسريع الاتصال الفعال معهم، وتزويدهم بالإجابات أو الحلول لاحتياجاتهم، بالإضافة إلى ذلك؛ تحتاج الشركات إلى معرفة الأنواع المختلفة من الزبائن كجزء أساسي من إنشاء برنامج تجربة زبائن ناجحة عبر استراتيجيات توفر تجربة مخصصة لكل شريحة منهم (Nuseir et al., 2023, 23).

ومن خلال الاطلاع على الإسهامات المعرفية التي قُدمت في مجال التسويق الرقمي؛ وجد الباحثان أن هنالك العديد من المصطلحات التي تم استخدامها بالتبادل من قبل الباحثين عند تطرقهم للتسويق الرقمي، لعل أبرزها التسويق الإلكتروني والتسويق عبر الإنترنت، فمثلاً؛ وصف (الصباغ، 2016، 6) التسويق الإلكتروني بالتسويق الرقمي، وأيده بذلك (الزعيبي والنصر، 2019، 7-8) اللذين أشارا إلى أن التسويق الإلكتروني يعد فرعاً من فروع التسويق العامة، وجزءاً هاماً من الاستراتيجية التسويقية الشاملة والحديثة للشركات، ويُطلق عليه أيضاً تسمية التسويق الرقمي أو التسويق عبر الشبكة، في حين جمع (أبو فارة، 2018، 109) التسويق الإلكتروني بالتبادل مع التسويق عبر الإنترنت، بينما جمع (Meria et al., 2023, 13) بين التسويق الرقمي والتسويق عبر الإنترنت وعدّو جميع المبادرات التسويقية التي تستخدم التكنولوجيا أو الإنترنت جزءاً من التسويق الرقمي، كما ميّز (رليد وآخرون، 2019، 227) بين التسويق الإلكتروني كمصطلح ملازم لممارسيه ومحترفيه، والتسويق الرقمي كمصطلح يرتبط بالأكاديميين والباحثين.

وفي ذات السياق يرى الباحثان بأن التسويق الرقمي يشمل التسويق عبر القنوات والتقنيات الرقمية سواءً أكان ذلك من خلال الإنترنت أو من دونه، وبما أن التسويق عبر الإنترنت يعد جزءاً أو أسلوباً من أساليب التسويق الإلكتروني، لذا فإن التسويق الرقمي والتسويق الإلكتروني يشتركان معاً في ذلك، إلا أن التسويق الرقمي يعتمد أيضاً على الهواتف الذكية والأجهزة الرقمية الحديثة والتي تعد أحدث من الأدوات التي اعتمدها التسويق الإلكتروني آنذاك، سواءً أكان ذلك باستخدام الإنترنت أو من دونه ولكلاهما، وباختصار؛ يرى الباحثان بأن التسويق الرقمي هو النسخة الأكثر حداثة للتسويق الإلكتروني.

والتسويق الرقمي ليس بديلاً عن التسويق التقليدي؛ فالهدف من طرح استراتيجية تسويق رقمية ليس تعطيل التسويق الحالي (التقليدي)، وإنما استكمال ودمج وتطوير الإثنين معاً في نفس الوقت (Kotler et al., 2020, xviii)، وفي هذا الصدد؛ قدم (Kotler et al., 2020, 45) مفهوماً شاملاً للتسويق الرقمي، والذي عدوه بالغ الأهمية بالنسبة للمدراء في الشركات، والموضح في الشكل (3)، إذ بينوا من خلاله أن التسويق الرقمي ليس مجرد قناة أو تقنية، فهو يتطلب قبل كل شيء ترقية العقل التسويقي الاستراتيجي (أي الارتقاء بفكرة التسويق)، وفي الوقت ذاته؛ احتضان التكنولوجيا، وخاصةً تقنية البيانات الضخمة التي تمكن الشركات من الحصول على منظور متعدد الأبعاد، مع الحاجة أيضاً إلى المحتوى والمنصات الرقمية في التشغيل الحقيقي لدمج الأدوات والتطبيقات الجديدة، إذ تتم معالجة الأخيرة بواسطة النصف الأيسر من الدماغ، في حين تتم معالجة الأولى من قبل نصف الكرة الأيمن، وبالتالي يُجمع العقل التحليلي والفني معاً.



الشكل (3) مفهوم استراتيجية التسويق الرقمي

Source: Kotler, Milton & Cao, Tiger & Wang, Sam, & Qiao, Collen, (2020), Marketing strategy in the digital age: applying Kotler's strategies to digital marketing, World Scientific Publish Co. Pte. Ltd, Singapore, P: 45.

كما وقدم العديد من الباحثين والكتاب تعريف متنوعة لاستراتيجية التسويق الرقمي، كل حسب وجهة نظره، والتي يعرض الباحثان عدداً منها من خلال الجدول (7) أدناه:

الجدول (7) تعريف استراتيجية التسويق الرقمي لمجموعة من الباحثين والكتاب

ت	(الباحث، السنة، رقم الصفحة)	التعريف
1	(Todor, 2016, 52)	مصطلح شامل للتسويق المستهدف والتفاعلي والقابل للقياس للمنتجات باستخدام التقنيات الرقمية من أجل الوصول إلى الزبائن المحتملين وتحويلهم إلى دائمين والحفاظ عليهم.
2	(Kannan & Li, 2017, 4)	عملية تكيفية مدعومة بالتكنولوجيا تتعاون من خلالها الشركات مع الزبائن والشركاء للتواصل وخلق القيمة وتقديمها والحفاظ عليها بشكل مشترك لجميع أصحاب المصلحة.
3	(Nainggolan, 2021, 2255)	مزيج من التكنولوجيا والأعمال والموارد البشرية، والتي ستؤثر على أداء الشركة.
4	(يعقوب وعمر، 2021، 253)	تسويق تفاعلي للسلع والخدمات باستخدام التقنيات الرقمية للوصول إلى الزبائن والاحتفاظ بهم.
5	(أبو زيد، 2022، 474)	خطة تبين كيفية استخدام القنوات الرقمية المختلفة في التسويق لتحقيق أهداف الشركة سواءً أكان ذلك عبر الإنترنت أو بدونها.
6	(Altamira et al., 2023, 1)	التسويق باستخدام تكنولوجيا المعلومات التي تنمو بسرعة في العصر الرقمي الحالي.
7	(Bhandari & Sin, 2023, 3)	عملية تحويل أعمال الشركة إلى رقمية، والتي ستحسن سمعتها عبر الإنترنت، ووصولها إلى أدوات إدارة علاقات الزبائن الأكثر قوة، وتقديم أعلى مستويات الرضا للزبائن.
8	(Meria et al., 2023, 18)	هي استراتيجية تسويقية تروج للمنتجات وتبنيها من خلال الاستفادة من تطوير التكنولوجيا، وهي تجسيد لتطبيق التكنولوجيا واستخدامها في عملية التسويق عبر مجموعة من القنوات الرقمية للتواصل مع الزبائن حيث يقضون معظم وقتهم على الإنترنت.
9	(Yulianti et al., 2023, 400)	هي استراتيجية لتسويق المنتجات والترويج لها من خلال جميع أنواع الوسائط الرقمية التي يمكن أن تصل إلى المستهلكين على نطاق واسع، إما عبر الإنترنت أو الشبكات الأخرى المترابطة.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول.

وبذلك يمكن القول: إنَّ استراتيجية التسويق الرقمي تمثل "إحدى أبرز الاستراتيجيات الوظيفية الخاصة بالنشاط التسويقي، وفيها تتبنى الشركات اعتماد التقنيات الرقمية الحديثة وشبكة الإنترنت والأجهزة الرقمية والهواتف المحمولة الذكية لتسويق سلعها وخدماتها وتحقيق الحفاظ على زبائنهم الحاليين وجذب المرتقبين الجدد وتعزيز استغراقهم معها والتواصل وبناء العلاقات معهم

والتعرف على تفضيلاتهم في سبيل تلبيةها، وبالتالي تعظيم حصتها ومكانتها ومبيعاتها في الأسواق وبالنتيجة عاودها مقارنة مع الشركات المنافسة الأخرى".

رابعاً/ تقنيات استراتيجية التسويق الرقمي:

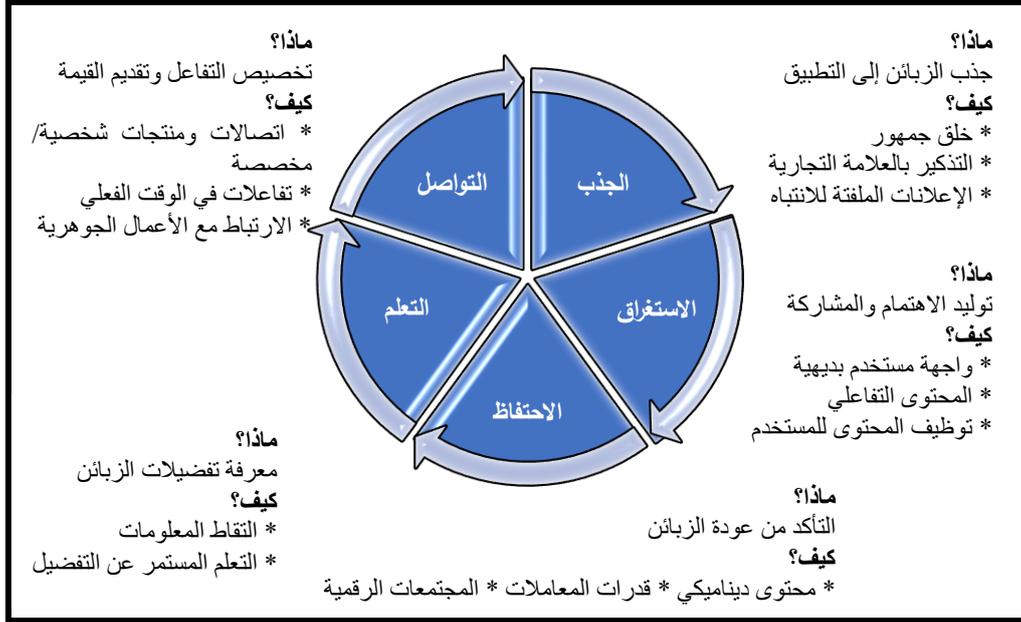
يتطلب تبني استراتيجية التسويق الرقمي الأخذ بنظر الاعتبار التقنيات (القنوات- الوسائط - الأدوات) التي سيتم اعتمادها في ذلك، واستناداً إلى كلٍ من (Blazheska et al., 2020, 50-51)، (Vadhrya, 2020, 162-164)، (Shaikh & Nigade, 2020, 743)، (محمد، 2020، 8-10)، (السواح، 2021، 28-29)، (جمعه، 2021، 30)، (سعدي ومحمد، 2021، 4)، (Msonga & Swallehe, 2022, 30)، (أبو زيد، 2022، 473)، (لعبيدي وشاوي، 2022، 73)، (Altamira et al., 2023, 2)، (Nuseir et al., 2023, 31-34)، (Yulianti et al., 2023, 400)، صنف الباحثان تقنيات التسويق الرقمي - والتي تمثل قنوات التواصل مع الزبائن - إلى قنوات تسويق متصلة بالإنترنت وقنوات تسويق غير متصلة بالإنترنت، وفق الآتي:

1- قنوات التسويق المتصلة بالإنترنت: وتعرف أيضاً بالوسائط الجديدة، وهي وسائل اتصال تستخدم التكنولوجيا الرقمية، وتضم أنواعاً عديدة من الوسائط المتصلة بالإنترنت (Altamira et al., 2023, 5)، وكلمة (Internet) هي اختصار لـ (Interconnected Networks)، والتي تعني الشبكات المتصلة أو المترابطة فيما بينها (مطالي، 2016، 32)، وتضم قنوات التسويق الرقمي عبر الإنترنت كلاً من: الموقع الإلكتروني (موقع الويب)، البريد الإلكتروني (الجمهور الأساس)، منصات التواصل الاجتماعي، التسويق عبر الهاتف المحمول، محركات البحث والفهرسة، أشرطة الإعلانات الرقمية المدفوعة، التسويق بالعمولة، التسويق بنظام الدفع مقابل النقرات، تسويق المحتوى، التسويق الفيروسي أو الطنان (الكلمة المنطوقة الإلكترونية) (Electronic word of mouth)، الواقع الافتراضي، إضافةً لأدوات أخرى مثل أدوات إنشاء المنتج الرقمي والتحقق منه، القسائم الإلكترونية، المسح الإلكتروني.

2- قنوات التسويق غير المتصلة بالإنترنت: تُسمى عادةً بالقنوات التقليدية، ويتم استخدامها لجذب واكتساب الزبائن خاصة أولئك الذين يصعب استهدافهم عبر الإنترنت، مثل كبار السن والزبائن الأقل خبرة في استخدام التكنولوجيا (واينبرغ وميرز، 2020، 9)، لذا فهي ضرورية ويمكن أن تكون طريقة رائعة للشركات للوصول إلى الجمهور، إلا أنها مكلفة، وقد يكون من الصعب قياس عائد الاستثمار عليها، لذا ينبغي أن تعمل جنباً إلى جنب مع استراتيجية التسويق الرقمي لتكون فعالة (Bhandari & Sin, 2023, 3+7)، والتي تتمثل بكلٍ من الصحف والمجلات والكتيبات، الراديو والتلفاز، الرسائل النصية القصيرة الفورية عبر الهاتف المحمول، لوحات الإعلانات التقليدية والإلكترونية (أبو زيد، 2022، 474) و(Altamira et al., 2023, 2).

خامساً/ أبعاد استراتيجية التسويق الرقمي:

تساعد أبعاد التسويق الرقمي في معرفة ما إذا كانت استراتيجية التسويق الرقمي تتحقق أم لا (Kotler et al., 2020, 61)، وفي هذا الصدد؛ تباينت آراء الباحثين فيما يتعلق باعتماد أبعاد التسويق الرقمي أم تقنياته لغرض قياسه! فسابقاً؛ قدم (Kierzkowski et al., 1996, 12) إطاراً مفاهيمياً للتسويق الرقمي، حددوا من خلاله خمس أبعادٍ وصفوها بعوامل النجاح الحاسمة التي تُمكن المسوقين عند تطبيقها من معالجة المشكلات التي تعترض مسيرتهم، وتحديد أفضل الممارسات التي توجه الشركات لتحقيق المزيد من الاستفادة من تقنيات التسويق الرقمي الخاصة بها. وعلى الرغم من مرور أكثر من (27) عاماً على وضع هذا النموذج، إلا أنه لا يزال معتمداً في العديد من الدراسات كأساس منهجي، كونه يعد أبرز نموذج للتسويق الرقمي، والذي يبينه الشكل (4) أدناه:



الشكل (4) أبعاد التسويق الرقمي

Source: Kierzkowski, Alexa & McQuade, Shayne & Waitman, Robert & Zeisser, Michael, (1996), Marketing to the digital consumer, *The McKinsey Quarterly*, No. 3, P: 12.

كما وجد الباحثان بأن هنالك عدد من الدراسات اعتمدت عدداً من تقنيات (قنوات - أدوات - وسائل) التسويق الرقمي - الواردة في المحور السابق - لقياس التسويق الرقمي، كدراسة (شوملي، 2019) و (El-Moffock, 2021) و (جمعه، 2021) و (سعدي ومحمد، 2021) و (أبو زيد، 2022) و (ساكت وآخرون، 2022) و (لعبيدي وشاوي، 2022) و (Msonga & Swallehe, 2022) و (Yulianti et al., 2023)، في حين اعتمدت أغلب الدراسات الأخرى على مجموعة الأبعاد التي حددها (Kierzkowski et al., 1996) لقياس التسويق الرقمي، والتي سيتم اعتمادها في الدراسة الحالية استناداً إلى الشكل (4) السابق والجدول (8) التالي، ويرجع الباحثان سبب هذا التباين في الآراء إلى أنه على الرغم من كون استراتيجية التسويق الرقمي تمثل خطة تبين كيفية استخدام القنوات الرقمية المختلفة في التسويق لتحقيق أهداف الشركة سواءً أكان ذلك عبر الإنترنت أو بدونه (أبو زيد، 2022، 474)، إلا أن المحرك الرئيس للتسويق الرقمي يتمثل بعوائد الأعمال الناتجة عن الحفاظ على الزبائن الحاليين وجذب واكتساب آخرين جدد، وتعظيم مشاركتهم، والتواصل وبناء العلاقات العميقة معهم (لعبيدي وشاوي، 2022، 72). لذا يرى الباحثان بأن جوهر استراتيجية التسويق الرقمي يبرز بالحصول على تلك العوائد عبر تحقق هذه الأبعاد (الجذب، الاستغراق، الاحتفاظ، التعلم، التواصل)، والذي سيتم بالاستعانة بتلك التقنيات (الأدوات، الوسائط، القنوات) الرقمية، وبمعنى آخر؛ كلما كان توظيف الشركة لتلك التقنيات بصورة صحيحة، أدى ذلك إلى تحقق أبعاد التسويق الرقمي بشكل أكبر، وبالتالي تعظيم إحراز الشركة للمزايا والعوائد التي تسعى للحصول عليها من تبنيها لاستراتيجية التسويق الرقمي. ويقدم الجدول (8) عرضاً لآراء مجموعة من الباحثين حول أبعاد التسويق الرقمي التي اعتمدها في دراساتهم:

الجدول (8) أبعاد استراتيجية التسويق الرقمي لمجموعة من الباحثين والكتاب

حاجات ورغبات الزبائن	المحتوى	التقنيات الرقمية	تقييم المشتريات	سعر المنتج	التواصل	التعلم	الاحتفاظ	الاستغراق - المشاركة	الجذب	التخصيص الديناميكي	الحديث عن البيانات	بت الزمن	الأبعاد الفرعية الباحث والسنة	ت
					*	*	*	*	*				Kierzkowski) (et al., 1996	1
					*	*	*	*	*				(الحكيم والحمامي، 2017)	2
					*	*	*	*	*				(الشمري، 2017)	3
					*	*	*	*	*				(طالب وآخرون، 2019)	4
					*			*		*	*	*	Kotler et al.,) (2020	5
					*	*	*	*	*				(عيد والعنزي، 2020)	6
					*	*	*	*	*				(غدير وآخرون، 2020)	7
					*	*	*	*	*				(محمد، 2020)	8
*			*	*	*								Suharjo et al., (2020)	9
					*	*	*	*	*				(الياسري وآخرون، 2021)	10
	*	*	*	*									(جمعه، 2021)	11
					*	*	*	*	*				(عابد وسليمان، 2021)	12
					*	*	*	*	*				(يعقوب وعمر، 2021)	13
					*	*	*	*	*				(صالح وفخري، 2022)	14
					*	*	*	*	*				(عزيز، 2022)	15
1	1	1	2	2	14	12	12	13	12	1	1	1	المجموع	
7	7	7	13	13	93	80	80	87	80	7	7	7	النسبة المئوية%	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول.

وبالتالي يرى الباحثان بأن أبعاد استراتيجية التسويق الرقمي تتمثل بكلٍ من (جذب الزبائن، استغراق الزبائن، الاحتفاظ بالزبائن، التعلم عن الزبائن ومعرفتهم، والتواصل مع الزبائن)، والتي سيتم عرضها كالآتي:

البعد الأول/ جذب الزبائن: تسعى الشركات إلى جذب الزبائن (Customers Attract) عبر توفير حاجاتهم ورغباتهم ومن ثم العمل على كسب رضاهم وبالتالي ولأنهم لها ولعلامتها التجارية (يعقوب وعمر، 2021، 9)، وذلك يتم عبر الحملات الترويجية التي تعزز من قيمة تلك العلامة التجارية، والتي حتى لو كانت تستهدف الزبائن الموالين بالفعل، إلا أنها قد تجذب زبائن جدد ذوي قيمة أعلى، إذ يُعزى ثلثا النمو الكبير الذي حفزته استراتيجية الولاء لشركات الاتصالات المتنقلة في المملكة

المتحدة إلى تجنيد زبائن جدد، وجاء الباقي من انخفاض فقدان الزبائن الحاليين (Kotler & Keller, 2016, 162).

ووفقاً للتسويق الرقمي يرى (الحكيم والحمامي، 2017، 194) بأن جذب الزبائن قائم على تفاعلهم وزيارتهم الطوعية لموقع الشركة الإلكتروني، أو تطبيقاتها التفاعلية، للبحث عن شيء يرغبون بالحصول عليه، كما وصفها (الطائي وكشكول، 2021، 113-114) بكونها عملية تسويقية تستخدم في التسويق الرقمي لوصف كيفية جذب اهتمام الزبائن أو لفت انتباههم إلى المنتجات الخاصة بالشركة، في حين بين (عابد وسليمان، 2021، 6) جذب الزبائن بوصفه خلق الجمهور، ولفت انتباهه إلى الإعلانات، وزيادة وعيه بالعلامة التجارية، وحفظها في ذاكرته، وذلك عبر الإعلانات على المواقع الإلكترونية، والنوافذ الإعلانية، والروابط ذات الصلة مع الأخذ بنظر الاعتبار كلاً من خاصية الوصول إلى الجمهور المستهدف والتكرار والثبات والتوقيت المناسب (سجال ورقعي، 2020، 51)، وكذلك التصميم التقني التسويقي والجمالي الجذاب لها (غير آخرون، 2020، 448)، كما وقد تلجأ بعض الشركات إلى استخدام أساليب أخرى للجذب، وذلك من خلال ربط الشركة بمجموعة من الأعمال الخيرية أو برامج الولاء للزبائن أو إنتاج منتجات صديقة للبيئة (عابد وسليمان، 2021، 7)، أو تبني سياسات وبرامج اجتماعية تدرج ضمن المسؤولية الاجتماعية لشركات الأعمال، مما يسمح لها بالاحتفاظ بزبائنها الحاليين وجذب آخرين جدد على المدى البعيد (شيباني، 2022، 127).

البعد الثاني/ استغراق الزبائن: يشير استغراق الزبون (Customer Engagement) لمدى اهتمامه واستجابته ومشاركته النشطة في التواصل، وهو أكثر من مجرد انطباع، ومن بعض مقاييس مشاركات الزبائن عبر الإنترنت؛ إبداء الإعجاب على الفيسبوك أو تغريدات التويتتر، أو التعليق على مدونة أو موقع ويب، أو مشاركة فيديو أو أي محتوى آخر، كما يمكن أن تمتد المشاركة إلى التجارب الشخصية التي تزيد أو تحوّل منتجات الشركة، وذلك من شأنه أن يخلق قيمة لها (Kotler & Keller, 2016, 33)، كما وتعد المشاركة عاملاً رئيساً لخلق الطلب على السلعة أو الخدمة (الحكيم والحمامي، 2017، 194)، وبالتالي فإن هذا البعد يهدف إلى إشراك الزبائن في العملية التسويقية الرقمية للشركة، وحثهم على زيادة التفاعل ومشاركة محتواها الرقمي مما سيسهم بزيادة فعالية نشاطها التسويقي (غير آخرون، 2020، 448)، كما أن تطوير المشاركة كمفهوم وممارسة تمثل إحدى مبادئ التميز، إذ تكمن أهميتها بتطوير وتعميق والاحتفاظ بعلاقات طويلة الأمد يتم من خلالها تبادل للمنافع بين كلا الطرفين (داود، 2020، 28)، وعموماً هنالك خمس مستويات لتفاعل الزبون مع المحتوى الذي تقدمه الشركة، والمتمثلة بكلٍ من (المشاهدة، المشاركة، التعليق، المُنتج، المساعد) (شيباني، 2022، 169):

البعد الثالث/ الاحتفاظ بالزبائن: بعد أن كان سعي الشركات موجهاً نحو جذب الزبائن الجدد، أصبحت اليوم تسعى أيضاً للمحافظة عليهم من أجل ضمان الاستمرار والبقاء في السوق، كون أن التعامل مع الزبون الحالي وخدمته والاحتفاظ به أقل كلفة من السعي وراء استهداف وجذب زبون جديد (بيشاري وسليم، 2014، 2-5)، ويرتبط الاحتفاظ بالزبائن (Customers retain) ارتباطاً وثيقاً بولائهم، وهو عكس انشقاق الزبائن وفقدانهم (Fierro et al., 2021, 3)، فجذب الشركة لزبائن جدد لا يكفي، بل ينبغي عليها تقليل الانشقاق (فقدان الزبائن) أيضاً؛ أي الاحتفاظ بهم، فإذا لم تفعل ذلك، فإن عملية جذب الزبائن في هذه الحالة ستشبه إضافة الماء إلى دلو يتسرب منه الماء (Kotler & Keller, 2016, 163)، وفيما يتعلق باستراتيجيات التسويق الرقمي؛ يرى (الحكيم والحمامي، 2017، 194) أن الاحتفاظ بالزبائن يتمثل بتوفير محتوى مناسب، تفاعلي، وذو قيمة للزبائن، سعياً لتطوير العلاقات معهم، وديمومة التزامهم، كون أن التسويق الرقمي ليس مشروعاً لمرة واحدة، كما اتفق (Dastane, 2020, 143) و(غير آخرون، 2020، 449) على أن هذا البعد يشير إلى قدرة الشركة على بناء علاقات دائمة مع زبائنها، والسعي لاكتساب آخرين جدد في

نفس الوقت، إذ يؤدي التسويق الرقمي دوراً بارزاً في هذا المجال عبر قنواته نحو إدارة قوية للعلاقة مع الزبائن رقمياً، والتي ستسهم بالنتيجة في تحقيق هذا البعد.

البعد الرابع/ التعلم عن الزبائن: التعلم عن الزبائن (Learning about customers) هو أسلوب تعتمد الشركات من خلال وسائل التواصل التفاعلية للحصول على المزيد من البيانات والمعلومات عن الزبائن من ناحية اتجاهاتهم ومواقفهم وسلوكياتهم وتفضيلاتهم والمعلومات الديموغرافية عنهم (الحكيم والحمامي، 2017، 194)، والتي يتم جمعها عبر عمليات المسوحات والاستبيانات والسجلات والملفات الإلكترونية الخاصة بالزبائن (عابد وسليمان، 2021، 7)، والتي يمكنها الاستفادة منها في تطبيق التسويق الرقمي وتعظيم قدرتها على تحسين أدائها التسويقي، كما يسهم التحليل الدقيق لها في استهداف الزبائن بشكل دقيق، فضلاً عن تعزيز علامتها التجارية (غدير وآخرون، 2020، 449) واكتساب زبائن جدد وتحسين منتجاتها بما يتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم، وغيرها من الأهداف التسويقية الأخرى للشركة (عباس وظاهر، 2022، 44)، وفي هذا الصدد بين (الشمري، 2017، 57-58) بأن الشركات تعتمد على عدد من المصادر للحصول على ما تحتاجه من معلومات عن زبائنهم أهمها؛ ردود الأفعال المتحصلة من الدراسات الاستقصائية عبر الإنترنت والمسوحات والبحث المفتوح، وأجهزة تتبع صفحات الويب ومنصات التواصل، والمعلومات المتحصلة من الزبائن الجدد، والمجتمعات والمواقع الافتراضية وغرف الدردشة.

البعد الخامس/ التواصل مع الزبائن: يتحقق التسويق الفعال من خلال الاتصال والتواصل مع الأسواق المستهدفة، ليس فقط لأغراض البيع والشراء! بل لتبادل المعلومات والبيانات بين الشركة وزبائنهم وأسواقها ومورديها وغيرهم باستمرار ودون انقطاع (العلاق، 2014، 39)، ويرى (Ghiselli & Ma, 2015, 262) أن التواصل مع الزبائن يعد من أهم فرص خلق القيمة في التسويق الرقمي، كونه الأجدر على تخصيص التفاعل بين الخدمة المقدمة والوقت والجهد التسويقي لأكثر من زبون في نفس الوقت، إذ تسمح وسائل التسويق الرقمي بالاتصالات والتوزيع ومعرفة المزيد عن الزبون الواحد، كما ويرى (محمد، 2020، 7) بأن للتواصل عدة أشكال هي: تخصيص التواصل، التواصل الشخصي، والتواصل حسب الطلب، لذا فإن قيام الشركة بالتواصل مع الزبائن عبر تقنيات وقنوات التسويق الرقمي، سعياً لتحديد حاجاتهم وتفضيلاتهم وردود أفعالهم، والرد على استفساراتهم وشكاويهم وتعليقاتهم عبر مواقع الدردشة، الرسائل النصية، تطبيقات الهاتف المحمول وغيرها، سيسهم في تعزيز ولائهم لها ولمنتجاتها (Almohaimmed, 2019, 147-148) (غدير وآخرون، 2020، 448).

المبحث الثالث: الإطار العملي

يتناول المبحث الحالي الإطار العملي للدراسة وفق أربع محاور رئيسية، إذ ركز الأول والثاني على وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها في ضوء تحليل إجابات المبحوثين المتمثلين بالأفراد العاملين في شركة آسياسيل، وذلك باعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS-V26) للاستدلال على النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وشدة الاستجابة، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي (AMOS-V24) لإجراء اختبار فرضيات الدراسة وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيراتها في المحورين الثالث والرابع، وعلى النحو الآتي:

أولاً/ وصف وتشخيص إجابات المبحوثين عن متغير القيادة الريادية:

يبين الجدول (9) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ونسبة الاستجابة لمتغير القيادة الريادية وكالاتي:

الجدول (9) المؤشرات الإحصائية لفقرات متغير القيادة الريادية

الفقرات	مقياس الاستجابة										نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	لا أتفق تماماً (1)		لا أتفق (2)		أتفق إلى حد ما (3)		أتفق (4)		أتفق تماماً (5)					
	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد				
X ₁	0.35	1	0.69	2	9.69	28	52.60	152	36.68	106	84.91	16.04	0.68	4.25
X ₂	0.35	1	0.69	2	16.61	48	49.48	143	32.87	95	82.77	17.70	0.73	4.14
X ₃	1.38	4	7.61	22	39.79	115	41.52	120	9.69	28	70.10	23.55	0.83	3.51
X ₄	0.35	1	1.04	3	23.88	69	45.33	131	29.41	85	80.48	19.36	0.78	4.02
X ₅	0.69	2	10.73	31	55.71	161	22.84	66	10.03	29	66.16	24.78	0.82	3.31
X ₆	1.04	3	4.15	12	34.26	99	42.21	122	18.34	53	74.53	22.66	0.84	3.73
X ₇	1.04	3	19.00	9	29.41	85	43.25	125	23.18	67	76.89	22.11	0.85	3.84
X ₈	1.38	4	5.54	16	38.41	111	36.33	105	18.34	53	72.94	24.40	0.89	3.65
المعدل العام	0.82		6.18		30.97		41.70		22.32		76.10	21.32	0.80	3.80
المجموع	7.00		30.97		64.01									

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات برنامج SPSS V.26. n=289

يتبين من معطيات الجدول (9) وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات متغير القيادة الريادية في شركة أسياسيل للعبارات (X₁-X₈)، إذ بلغ معدل الاتفاق العام لإجاباتهم بالاتفاق (أتفق تماماً، أتفق) (64%)، وهذا يدل على أن هنالك درجة اتفاق جيدة لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات هذا المتغير، أي أن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجاب وفقاً لمقياس (ليكرت) الخماسي، في حين بلغت درجة عدم الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات متغير القيادة الريادية (7%)، أما نسبة الإجابات (أتفق إلى حد ما) فهي (31%)، وكان الوسط الحسابي (3.80)، والانحراف المعياري (0.80) وبمعامل اختلاف قدره (21%)، وبلغ معدل الاستجابة لمتغير القيادة الريادية (76%)، وهي أهمية نسبية جيدة، مما يعني اتفاق الأفراد المبحوثين وبدرجة واضحة حول هذه الفقرات وفقاً لوجهة نظرهم الشخصية، مما يعني توافر القيادة الريادية وفقاً لمقياس (ENTRELEAD) في شركة أسياسيل محل الدراسة، وعليه تم الإجابة عن تساؤل الدراسة الأول.

أما على المستوى الجزئي؛ فإن فقرة (X₁) والتي تمثل (يتبنى القائد رؤية واضحة لمستقبل الشركة)، حصلت على أعلى نسبة استجابة (85%) وبوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري قدره (0.68)، كما بلغت نسبة معامل الاختلاف لهذه الفقرة (16%)، في حين أن فقرة (X₅) حققت أقل نسبة استجابة بما قدره (66%) والذي تمثل (غالباً ما يأتي القائد بأفكار لخدمات جديدة تماماً يمكننا تسويقها - تقديمها) وذلك باتفاق عينة الدراسة بنسبة (33%) وبوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.82) ومعامل اختلاف قدره (25%).

ثانياً/ وصف وتشخيص إجابات المبحوثين عن متغير استراتيجية التسويق الرقمي يشير مضمون هذه الفقرة إلى وصف متغير استراتيجية التسويق الرقمي وتشخيصه بدلالة الأبعاد المعبرة عنه في ضوء إجابات المبحوثين عن الفقرات المجسدة لكل منها، إذ تبين أن جميع الإجابات ولكل الأبعاد كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، كما وأن جميع النسب ولكل الأبعاد وقعت في المستويين الرابع (فوق المتوسط) والخامس (العالية) على مساحة المقياس، كما ويوضح الجدول (10) الأهمية النسبية لأبعاد استراتيجية التسويق الرقمي من وجهة نظر الأفراد المستجيبين عن طريق قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة، كما تبين أن أهم الأبعاد لمتغير استراتيجية التسويق الرقمي نسبياً هو بُعد جذب الزبائن

بدلالة قيمة وسطه الحسابي البالغة (4.37) والانحراف المعياري (0.63) وبمعامل اختلاف قدره (14.46%) وبنسبة استجابة بلغت (87.49%)، في حين أن بُعد التعلم عن الزبائن هو أقل الأبعاد أهمية، بدلالة قيمة وسطه الحسابي التي بلغت (3.19) والانحراف المعياري (0.82) وبمعامل اختلاف قدره (26.12%) وبنسبة استجابة قدرها (63.79%).

وللإجابة على تساؤل الدراسة الثاني (ما هو واقع أبعاد استراتيجية التسويق الرقمي في شركة آسياسيل محل الدراسة وتطبيقها لها في أعمالها على الوجه الصحيح؟)، فإن نتائج الجدول (10) تبين أبعاد استراتيجية التسويق الرقمي وترتيبها، مما يدل على توافر هذه الأبعاد في شركة آسياسيل.

الجدول (10) الأهمية النسبية لأبعاد استراتيجية التسويق الرقمي في شركة آسياسيل

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	نسبة الاستجابة %	الترتيب
1	جذب الزبائن	4.37	0.63	14.46	87.49	الأول
2	استغراق الزبائن	3.62	0.81	23.84	72.47	الرابع
3	الاحتفاظ بالزبائن	4.11	0.71	17.6	82.2	الثالث
4	التعلم عن الزبائن	3.19	0.82	26.12	63.79	الخامس
5	التواصل مع الزبائن	4.15	0.68	17.22	83.04	الثاني

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات برنامج SPSS V.26. n=289

ثالثاً/ تحليل علاقات الارتباط:

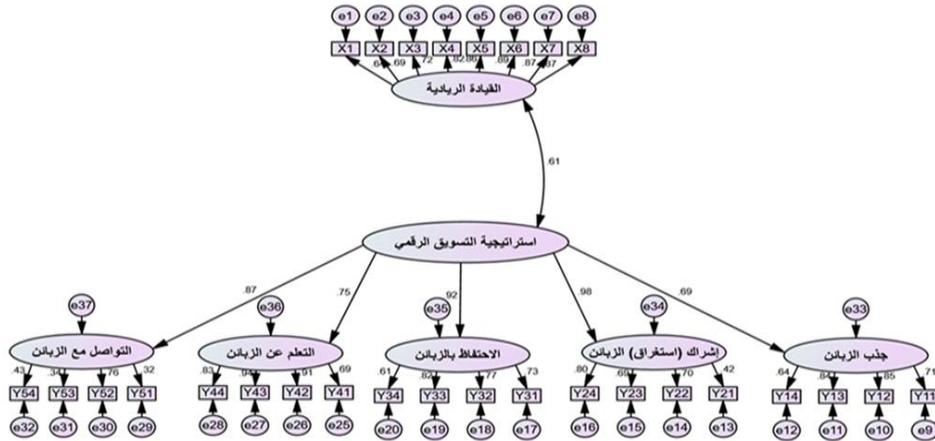
الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية واستراتيجية التسويق الرقمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر الأفراد العاملين في شركة آسياسيل محل الدراسة.

تبين نتائج الجدول (11) والشكل (5) أن هنالك علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين القيادة الريادية واستراتيجية التسويق الرقمي، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط البالغة (0.608)، وهي معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-value) البالغة (0.028)، وأقل من (0.05)، وتشابه إشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) لحدود الثقة (Confidence 95% Interval) عند مستوى معنوية (0.05). وهذا يقودنا إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن هنالك علاقة ارتباط بين القيادة الريادية واستراتيجية التسويق الرقمي، وهذه العلاقة طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (11) علاقة الارتباط بين القيادة الريادية واستراتيجية التسويق الرقمي

P-value	حدود الثقة 95%		قيمة الارتباط	المتغير المعتمد	اتجاه العلاقة	المتغير المستقل
	Upper	Lower				
0.028	0.719	0.447	0.608	استراتيجية التسويق الرقمي	<-->	القيادة الريادية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات برنامج SPSS V.26. n=289



الشكل (5) علاقة الارتباط بين القيادة الريادية واستراتيجية التسويق الرقمي

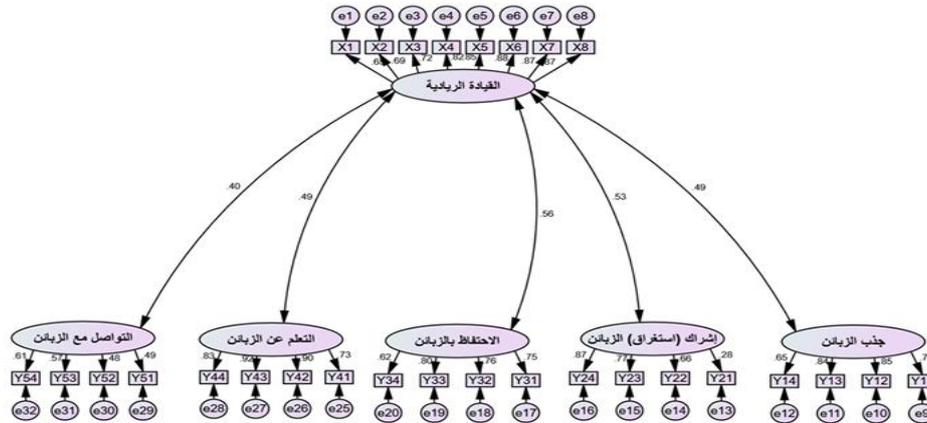
المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات برنامج SPSS V.26. n=289.

أما بالنسبة للفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى، فتؤشر نتائج الجدول (12) والشكل (6) إلى أن هنالك علاقة ارتباط طردية بين القيادة الريادية وأبعاد استراتيجية التسويق الرقمي (جذب الزبائن، استغراق الزبائن، الاحتفاظ بالزبائن، التعلم عن الزبائن ومعرفتهم، والتواصل مع الزبائن) بدلالة قيم معامل الارتباط لكل بعد البالغة (0.488) (0.526) (0.558) (0.489) (0.401) على التوالي، وهذه العلاقة معنوية استناداً إلى قيم (P-value) لكل بعد البالغة (0.013) (0.034) (0.016) (0.036) (0.036) على التوالي، وجميعها أقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه إشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) لحدود الثقة (95% Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05). وهذا يقود إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن هنالك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية وأبعاد استراتيجية التسويق الرقمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (12) علاقات الارتباط بين القيادة الريادية وأبعاد استراتيجية التسويق الرقمي

القيمة الاحتمالية P-value	95% Confidence Interval		قيمة الارتباط	أبعاد المتغير المعتمد	اتجاه العلاقة	المتغير المستقل
	Upper	Lower				
0.013	0.602	0.376	0.488	جذب الزبائن	<-->	القيادة الريادية
0.034	0.648	0.365	0.526	استغراق الزبائن	<-->	
0.016	0.673	0.438	0.558	الاحتفاظ بالزبائن	<-->	
0.036	0.599	0.308	0.489	التعلم عن الزبائن	<-->	
0.028	0.583	0.176	0.401	التواصل مع الزبائن	<-->	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات برنامج SPSS V.26. n=289.



الشكل (6) علاقات الارتباط بين القيادة الريادية وأبعاد استراتيجية التسويق الرقمي
 المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات برنامج SPSS V.26. n=289.

رابعاً/ تحليل علاقات التأثير:

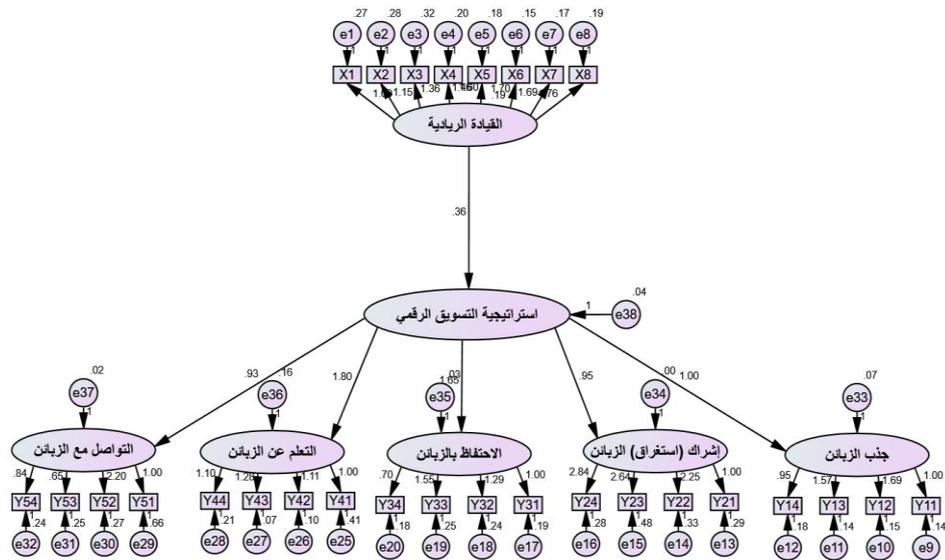
يعكس مضمون هذا التحليل اختبار علاقات تأثير كل من المتغير (المتغيرات) المستقل في المتغير المعتمد وكالاتي:
 الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية في استراتيجية التسويق الرقمي من وجهة نظر الأفراد العاملين في شركة آسياسيل عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

يبين الجدول (13) والشكل (7) وجود تأثير طردي ومعنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية في استراتيجية التسويق الرقمي، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate(β) التي بلغت (0.358) وبقية احتمالية بلغت (0.030) وهي أقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه إشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) لحدود الثقة عند مستوى معنوية (0.05). وهذا يقود إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن هناك تأثير للقيادة الريادية في استراتيجية التسويق الرقمي وهذا التأثير طردي وذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (13) نتائج تأثير القيادة الريادية في استراتيجية التسويق الرقمي

P-value	95% Confidence Interval		SRW	Estimate(β)	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
	Upper	Lower					
0.030	0.486	0.218	0.608	0.358	استراتيجية التسويق الرقمي	←	القيادة الريادية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات برنامج SPSS V.26. n=289.



الشكل (7) تأثير القيادة الريادية في استراتيجية التسويق الرقمي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات برنامج SPSS V.26. n=289.

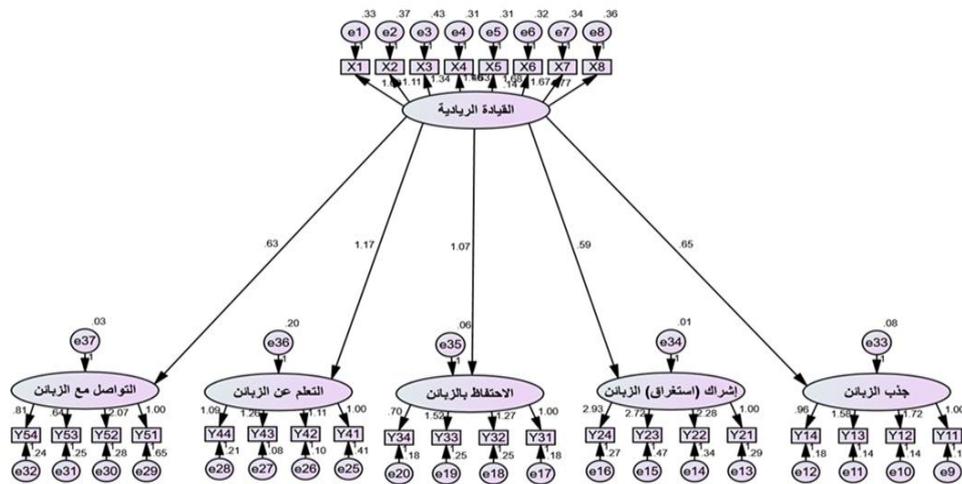
أما بالنسبة للفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية، فتؤشر نتائج الجدول (14) والشكل (8) إلى وجود تأثير طردي ومعنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية في أبعاد استراتيجية التسويق الرقمي (جذب الزبائن، استغراق الزبائن، الاحتفاظ بالزبائن، التعلم عن الزبائن ومعرفةهم، والتواصل مع الزبائن) في شركة آسياسيل، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار β التي بلغت (0.655) (0.585) (1.067) (1.173) (0.626) على التوالي، وقيمة احتمالية بلغت (0.012) (0.019) (0.015) (0.023) (0.023) على التوالي، وجميعها أقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه إشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) لحدود الثقة عند مستوى معنوية (0.05). وهذا يقودنا إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن هنالك علاقة تأثير للقيادة الريادية في أبعاد استراتيجية التسويق الرقمي وهذه العلاقة طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

كما وتبين القيادة الريادية من حيث قوة التأثير في أبعاد استراتيجية التسويق الرقمي من وجهة نظر الأفراد العاملين في شركة آسياسيل عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، إذ تبين من خلال قيمة معامل الانحدار المعياري (SRW) أن بُعد (استغراق الزبائن) جاء في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير، والتي بلغت (0.890)، يليه بُعد (الاحتفاظ بالزبائن) وبقية (SRW) بلغت (0.848)، وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد (التواصل مع الزبائن) وبقية (SRW) بلغت (0.803)، وفي المرتبة الرابعة جاء بُعد (التعلم عن الزبائن) وبقية (SRW) بلغت (0.700)، أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب بُعد (جذب الزبائن) وبقية معامل انحدار معياري (SRW) بلغت (0.659).

الجدول (14) نتائج تأثير القيادة الريادية في أبعاد استراتيجية التسويق الرقمي

تسلسل قوة التأثير	P-value	95% Confidence Interval		SRW	Estimate(β)	أبعاد المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
		Upper	Lower					
الخامس	0.012	0.815	0.523	0.659	0.655	جذب الزبائن	←	القيادة الريادية
الاول	0.019	0.758	0.381	0.890	0.585	استغراق الزبائن	←	
الثاني	0.015	1.286	0.861	0.848	1.067	الاحتفاظ بالزبائن	←	
الرابع	0.023	1.617	0.719	0.700	1.173	التعلم عن الزبائن	←	
الثالث	0.014	0.868	0.312	0.803	0.626	التواصل مع الزبائن	←	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج SPSS V.26. n=289



الشكل (8) تأثير القيادة الريادية في أبعاد استراتيجية التسويق الرقمي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج SPSS V.26. n=289

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً/ الاستنتاجات

- 1- تبرز القيادة الريادية كأحد الأنماط القيادية المعاصرة الأكثر حداثة، وهو مفهوم متعدد الأبعاد والخصائص والمداخل والمقاييس نتيجة لوجهات النظر المختلفة حوله، إذ يختلف باختلاف الشركات وسياقها وخصائص قادتها وأفرادها العاملين، وقد تم تمييزه في المنظمات والشركات على اختلاف أنواعها وأحجامها وبمختلف القطاعات، كالتربية والتعليم العالي والصحة والنقل والسياحة والفنادق والاتصالات والاستثمار، وشركات تكنولوجيا المعلومات والمصارف والمصانع والمعامل، والمشاريع الريادية الجديدة والشركات القائمة بالفعل وغيرها الكثير، نظراً لأهميته الكبيرة بالنسبة للشركات بقاداتها وأفرادها وكذلك الزبائن والمجتمع ككل.
- 2- بينت النتائج توافر أبعاد المقياس المعتمد (ENTRELEAD scale) لقياس القيادة الريادية في شركة آسياسيل، وذلك حسب تسلسل أهميتها النسبية وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة (الرؤية، الشغف، حل المشكلات، التحدي، الابتكار، تحفيز السلوكيات الإبداعية والابتكارية، الميل

- للمخاطرة، تبني الإبداع) على التوالي، وبالتالي توافر القيادة الريادية في الشركة المدروسة وتبنيها لها.
- 3- تمثل استراتيجية التسويق الرقمي إحدى أبرز الاستراتيجيات الوظيفية الخاصة بالنشاط التسويقي للشركات، عبر تبنيها للتقنيات الرقمية الحديثة وشبكة الإنترنت والأجهزة الرقمية والهواتف المحمولة الذكية لتسويق سلعها وخدماتها وتحقيق الحفاظ على زبائنها الحاليين وجذب المرتقبين الجدد وتعزيز استغراقهم معها والتواصل وبناء العلاقات معهم والتعرف على تفضيلاتهم في سبيل تلبيةها، وبالتالي تعظيم حصتها ومكانتها ومبيعاتها في الأسواق وبالنتيجة عوائدها مقارنةً مع الشركات المنافسة الأخرى.
- 4- بينت النتائج توافر أبعاد استراتيجية التسويق الرقمي المعتمدة في الدراسة الحالية لقياسها في شركة آسياسيل، وذلك حسب تسلسل أهميتها النسبية وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة (جذب الزبائن، التواصل مع الزبائن، الاحتفاظ بالزبائن، استغراق الزبائن، التعلم عن الزبائن) على التوالي، وبالتالي فإن الشركة تتبنى استراتيجية التسويق الرقمي في أعمالها.
- 5- بينت نتائج الجانب العملي للدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية طردية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية (بأبعادها مجتمعةً) واستراتيجية التسويق الرقمي (بأبعادها مجتمعةً ومنفردةً)، وكانت قوة علاقة ارتباط القيادة الريادية بأبعادها مجتمعةً مع أبعاد استراتيجية التسويق الرقمي منفردةً وفق التسلسل (الاحتفاظ بالزبائن، استغراق الزبائن، التعلم عن الزبائن، جذب الزبائن، التواصل مع الزبائن) على التوالي.
- 6- بينت نتائج الجانب العملي للدراسة وجود تأثير طردي مباشر ومعنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية (بأبعادها مجتمعةً) في استراتيجية التسويق الرقمي (بأبعادها مجتمعةً ومنفردةً)، وكانت قوة هذا التأثير للقيادة الريادية بأبعادها مجتمعةً في أبعاد استراتيجية التسويق الرقمي منفردةً وفق التسلسل (استغراق الزبائن، الاحتفاظ بالزبائن، التواصل مع الزبائن، التعلم عن الزبائن، جذب الزبائن) على التوالي.

ثانياً/ المقترحات:

- 1- زيادة اهتمام وعناية إدارة الشركة بكل بعد من أبعاد القيادة الريادية عبر تنفيذ الآليات الآتية: العمل على نشر رؤية واضحة لمستقبل الشركة بين جميع العاملين في الشركة قادة ومروسين والتأكيد على فهمهم لها، وتعزيز العوامل التي من شأنها أن تحفز الشغف بالعمل والحماس لديهم عبر منحهم الحوافز المادية والمعنوية، وكذلك الميل لتبني إجراءات استباقية للمخاطر وحلول إبداعية للمشكلات التي تواجهها الشركة، وأيضاً دعم الأفكار الجديدة التي يقدمها القادة والعاملون في الشركة والتي قد ينتج عنها خدمات جديدة يمكن تسويقها، أو قد تحسن من الخدمات الحالية التي تقدمها الشركة، والأهم من ذلك، إزالة الحواجز والعقبات التي تعترض طريقهم في الإبداع والابتكار، وكذلك تعزيز روح التحدي لديهم وتدريبهم وتحفيزهم للتصرف بطرق أكثر ابتكارية تميزهم بها عن الطرائق الحالية التي يؤدون بها أعمالهم واعتماد طرائقهم الخاصة في أداء الأعمال وتحقيق الأهداف، مما سيسهم بولادة صف جديد من القادة من ذوي التوجه والعقلية الريادية يؤدي دوراً بارزاً في تحقيق الشركة لأهدافها.
- 2- بذل جهود أكبر لجذب الزبائن عبر تنفيذ الآليات الآتية: تعزيز استخدام القنوات والتقنيات الرقمية الحديثة، ومنصات التواصل الاجتماعي، ومحركات البحث للترويج وتذكير الزبائن بالعلامة التجارية بطرق وأساليب إبداعية ومبتكرة، وتوظيف الأدوات الرقمية الجذابة التي تعطي سهولةً للزبون في البحث عن الخدمات التي تقدمها، واعتماد نوافذ إعلانية رقمية جذابة ومحتوى تفاعلي مميز لإثارة اهتمام الزبائن، وتقديم حزمة خدمات إضافية وعروض بخصوصيات سعرية خاصة لجذب الزبائن، فضلاً عن الاعتماد على خبرات الأكاديميين لتعزيز استخدام قنوات التسويق الرقمي الخاصة بها.

- 3- تعزيز استغراق الزبائن عبر تنفيذ الآليات الآتية: على الرغم من أن الشركة محل الدراسة تمتلك موقع ويب متعدد اللغات ذو واجهات تفاعلية مبتكرة تسمح للزبائن باستخدامها والتفاعل معها بسهولة، إلا أن من اللازم عليها أن تسهل على الزبائن طريقة التواصل لسماع آرائهم وتوظيفها في العمل، وأن تُشركهم في تصميم الخدمات لتقديمها لهم وفقاً لاحتياجاتهم ورغباتهم، وأن تبدي اهتماماً أكبر باستخدام المنصات الرقمية لمناقشة جودة الخدمات الحالية معهم وإمكانية تطويرها مستقبلاً.
- 4- السعي بشكل أكبر للاحتفاظ بالزبائن عبر تنفيذ الآليات الآتية: على الشركة أن تبذل جهوداً أكبر لإرضاء الزبائن عبر تلبية حاجاتهم في الوقت والمكان المناسب، وأن تقيم معدل الاحتفاظ بهم باستمرار وتحدد أسباب تسربهم (تناقص أعدادهم) وتعمل على معالجتها، وأن تقدم خدمات ذات قيمة مضافة للزبائن وتنفق الأموال لتحقيق ولائهم لها.
- 5- اتخاذ إجراءات وممارسات للتعلم عن الزبائن ومعرفة أكبر عبر تنفيذ الآليات الآتية: ضرورة زيادة اهتمام الشركة بإجراء البحوث والدراسات الاستقصائية عبر القنوات الرقمية للتعرف على تفضيلات الزبائن، وأن تجمع المعلومات عن ردود أفعالهم المباشرة لتستفيد منها في تطوير وتحسين خدماتها، وأن تقوم بتتبع منصات التواصل معهم للتعرف على آرائهم وتفضيلاتهم، إضافة إلى ضرورة أن تقوم بجمع المعلومات عن زبائنهم المحتملين والجدد لمعرفة متطلباتهم الحالية والمستقبلية.
- 6- تعظيم جهود التواصل مع الزبائن عبر تنفيذ الآليات الآتية: ينبغي على الشركة أن تُجري اتصالات مباشرة مع الزبائن عبر القنوات والتقنيات الرقمية الحديثة وبأساليب إبداعية ومبتكرة، وأن تستخدم الصفحات والمنصات الرقمية المفضلة لديهم للتواصل معهم، وأن تخصص عاملين يقومون بالتواصل المباشر مع الزبائن للإجابة عن تساؤلاتهم على مدار 24 ساعة، وأن تُعلم الزبائن عن عروضها وخدماتها الجديدة باستمرار، ولكن دون إزعاجهم أو تنفيرهم منها.

المصادر:

أولاً/ المصادر العربية:

- 1- أبو زيد، دينا عبدالعاطي محمد، (2022) التفكير الاستراتيجي وتأثيره على التسويق الرقمي في ظل أزمة كورونا العالمية – دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 3، العدد 1 (الجزء الثالث)، ص 459-496.
- 2- أبو فارة، يوسف أحمد، (2018)، التسويق الإلكتروني – عناصر المزيج التسويقي عبر الإنترنت، ط 4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 3- الحكيم، ليث علي والحمامي، زين محمد (2017)، التسويق الرقمي ودوره في تحقيق سعادة الزبون – دراسة استطلاعية لأراء عينة من زبائن شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 3.
- 4- السواح، داليا، (2021)، تفضيلات الجمهور لاستراتيجيات التسويق الرقمي في ضوء نموذج قبول التكنولوجيا TAM - دراسة ميدانية، مجلة البحوث والدراسات الإعلامية، العدد 17، ص 74-1.
- 5- الصميدعي، محمود ويوسف، ردينه عثمان، (2023)، التسويق الرقمي، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 6- الطاوس، غريب، (2022)، الالتزام بأخلاقيات التسويق الرقمي ودوره في حماية المستهلك - دراسة عينة من المستهلكين، منصة المجلة العلمية الجزائرية، المجلد 9، العدد 1، ص 565-586.

- 7- مزعل، وسام علي هلال، (2020)، الدور المعدل لتوجيه التعلم في العلاقة بين القيادة الريادية والسلوك الإبداعي للعاملين – دراسة تحليلية بالتطبيق على المصارف العراقية، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- 8- سليمان، هناء إبراهيم، (2021)، تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط، مجلة التربية، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، العدد 189 (الجزء الرابع)، ص 60-121.
- 9- العريفي، حصة بنت سعد، (2023)، استراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات بكليات المجتمع في ضوء مدخل القيادة الريادية، مجلة التربية، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، العدد 197 (الجزء الأول)، ص 186-228.
- 10- طه، منى حسنين السيد، (2020)، دور القوة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الريادية وجودة الحياة الوظيفية – دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 8، العدد 2.
- 11- يوسف، شريف محمد، (2023)، القيادة الريادية ودورها في استشراف المستقبل كمدخل لتعزيز تنافسية المنظمات بالتطبيق على شركات الاتصالات، المجلة العربية للإدارة، المجلد 23، العدد 1، ص 115-135.
- 12- يوسف، شيرين محمد وسيم محمود، (2020)، القيادة الريادية مدخل لتحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية – تصور مقترح، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 4، الإصدار 7.
- 13- العبيدي، ندى كريم حميد، (2023)، القيادة الريادية مدخلاً لتأمين متطلبات السيادة الاستراتيجية – دراسة استطلاعية تحليلية في شركة أسباسيل للاتصالات، رسالة ماجستير، الجامعة التقنية الشمالية، الكلية التقنية الإدارية/ الموصل، العراق.
- 14- رأيد، فضيل وزاير، وافية وظاهري، طارق، (2019)، اسهامات تكنولوجيا الانترنت في خدمة التسويق - التسويق الرقمي نموذجاً، مجلة الإبداع، المجلد 9، العدد 1، ص 217-234.
- 15- الزعبي، علي فلاح مفلح والنصر، أحمد صالح، (2019)، التسويق الإلكتروني في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 16- الشمري، أحمد عبدالله أمانة، (2017)، دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز مقدرات القيادة الريادية، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 15، العدد 3، ص 312-331.
- 17- الشمري، محمد عوض جار الله، (2017ب)، التسويق الرقمي ودوره في تعزيز الصورة الذهنية للمنظمة - دراسة استطلاعية لآراء العاملين في شركة أسباسيل للاتصالات العراقية / فرع كربلاء المقدسة، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، العراق.
- 18- الصباغ، نور، (2016)، أثر التسويق الإلكتروني على رضا الزبائن في قطاع الاتصالات - دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- 19- الطائي، يوسف حليم وكشكول، حسين محمد علي، (2021)، دور أبعاد الجيل الرابع 4.0 للتسويق في اقتناص الزبون، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، العدد 2، ص 107-129.
- 20- الطرفي، علاء حسين فاضل وقنديل، أحمد محمد رضا والحكيم، ليلي محسن، (2019)، التأثير الوسيط للموائمة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية – بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات النقالة في محافظة كربلاء المقدسة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 8، العدد 32، ص 94-137.
- 21- العلق، بشير، (2014)، التسويق الإلكتروني، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- 22- الحكيم، ليلي محسن والحسيني، محمد صادق محمد علي حسن والشمري، أحمد عبدالله أمانة، (2020)، دور الريادة الإستراتيجية في تعزيز مقدرات المنظمات الرشيقة - بحث استطلاعي تحليلي لأراء عينة من مديري شركات الاتصالات المتنقلة في منطقة الفرات الأوسط، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 9، العدد 34، ص 62-79.
- 23- الجبوري، حسين رأفت والمعاضدي، معن وعداالله، (2023)، واقع أبعاد القيادة الرشيقة في شركة آسياسيل للاتصالات النقالة في العراق - دراسة تحليلية في شركة آسياسيل للاتصالات النقالة في العراق، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، المجلد 4، العدد 2، ص 251-270.
- 24- الجرجري، أحمد سليمان محمد والعبيدي، ندى كريم حميد، (2023)، تشخيص أبعاد القيادة الريادية - بحث ميداني تحليلي في شركة آسياسيل للاتصالات النقالة، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، المجلد 5، العدد 1، ص 75-88.
- 25- داود، محمد، (2020)، إدارة التميز والإبداع الإداري، ط1، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 26- الياسري، أكرم وطالب، علاء وعلي، نغم دايع عبد، (2021)، التأهب المصرفي ودوره في تعزيز التسويق الرقمي - دراسة ميدانية لأراء عينة من المديرين في عدد من المصارف الأهلية العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 10، العدد 37، ص 33-47.
- 27- بيشاري، كريم وسليم، عابر، (2014)، المرتكزات الفكرية للتسويق بالعلاقات وأثرها في إرساء فرص نجاح المنتجات الجديدة لتعظيم أداء المؤسسات، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الوطني حول التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من أداء المنظمات، يومي 15 و16 ديسمبر 2014، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة - الجزائر.
- 28- جمعه، راوان ثائر، (2021)، أثر التسويق الرقمي على نية الشراء من ماركات الأزياء العالمية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- 29- حسن، أحمد مرعي والملاحسن، محمد محمود حامد، (2021)، الريادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز البراعة التسويقية - دراسة استطلاعية لأراء العاملين في معمل ألبن الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 40، العدد 132، ص 37-60.
- 30- ساكت، فاطمة الزهراء وقادري، نورية وشلابي، مختارية، (2022)، دور التسويق الرقمي في تحسين صورة العلامة دراسة حالة العلامة موبيليس، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 13، العدد 1، ص 590-610.
- 31- سجال، خلود ورقعي، فريال، (2020)، الإشهار التسويقي في الوكالات السياحية ودوره في جذب الزبائن - دراسة حالة وكالة بوشلية للسياحة والأسفار ولاية ملية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، المركز الجامعي عبدالحفيظ بالصوف ملية، الجزائر.
- 32- سعدي، رندة ومحمد، إيمان، (2021)، أثر التسويق الرقمي في تفعيل المسؤولية الاجتماعية في ظل جائحة كورونا - دراسة ميدانية على عينة من المواطنين الجزائريين بولاية سكيكدة، المؤتمر العلمي الدولي حول أرغونوميا الممارسات التسويقية بين فرص التحول الرقمي والأزمات الوبائية يوم 2021/5/22.
- 33- سعدي، عبدالعزيز حميد وسلطان، حكمت رشيد، (2021)، دور القيادة الريادية في تحقيق متطلبات التشارك المعرفي - دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في جامعتي (نوروز، جيهان) الخاصة في محافظة دهوك، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد 9، العدد 3، ص 579-604.
- 34- شوملي، أحمد هشام إبراهيم، (2019)، أثر أدوات التسويق الرقمي على الأداء التسويقي للبنوك التجارية في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.

- 35- شيباني، عبد القادر، (2022)، دور استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات في جذب العملاء من خلال شبكات التواصل الاجتماعي- دراسة ميدانية للشركات العاملة في قطاع الإلكترونيك، أطروحة دكتوراه، جامعة حسبية بن بو علي الشلف، الجزائر.
- 36- صالح، مصطفى رعد وفخري، نور حسين، (2022)، ممارسات التسويق الرقمي ودورها في تحسين أداء المنظمة التسويقية - بحث تطبيقي، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 52، ص 192-205.
- 37- صرصور، جابر علي سلمي، (2019)، الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- 38- طالب، علاء فرحان والياسري أكرم محسن وعلي، نعم داخ، (2019)، تأثير التسويق الرقمي في تعزيز الاستجابة التنافسية، دراسة ميدانية لأراء عينة من المديرين في عدد من المصارف الأهلية العراقية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 66.
- 39- عابد، مليكة وسليمان، فضيلة، (2021)، أثر تقنيات التسويق الرقمي على فعالية التواصل مع الزبائن - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر أدرار، مذكرة ماجستير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.
- 40- عباس، جرجيس عمير وظاهر، قاسم خزل، (2022)، إدارة معرفة الزبون وإسهامها في دورة حياة المنتج - بحث تحليلي لأراء عينة من المدراء والعاملين في شركات الألبان الأهلية في مدينة الموصل، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، المجلد 3، العدد 6، ص 39-49.
- 41- عزيز، شعيب أحمد، (2022)، التسويق الرقمي وتأثيره في الازدهار التنظيمي - دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في شركة آسياسيل فرع نينوى، مجلة (STEPS) للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 1، العدد 3، البحث 21.
- 42- عيد، أيمن عادل والعنزي، فائزة، (2020)، دور التسويق الرقمي في تحقيق رضا العملاء - دراسة تطبيقية على مواطني دولة الكويت، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 7، العدد 2، ص 375-419.
- 43- غدير، باسم غدير وإسبر، لمي فيصل ومحمد أحمد سليمان، (2020)، دور التسويق الرقمي في إدارة الأزمات - دراسة ميدانية على عينة من المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة دمشق، مجلة جامعة تشرين - العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 44، العدد 4، ص 441-461.
- 44- لعبيدي، سامي وشاوي، شافية، (2022)، دور أدوات التسويق الرقمي في تحسين الأداء التسويقي المصرفي - دراسة ميدانية على البنك الوطني الجزائري - عنابة، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 7، العدد 1، ص 69-86.
- 45- مطالي، ليلي، (2016)، الوجيه في التسويق الإلكتروني، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
- 46- محمد، ممدوح عبد الفتاح أحمد، (2020)، أثر التسويق الرقمي على القيمة المدركة للعميل - دراسة تطبيقية على عملاء الخطوط الجوية المصرية، جامعة كفر الشيخ، مصر، مجلة CAF، المجلد 40، العدد 1.
- 47- واينبرغ، غابرييل وميرز، جاستن، (2020)، اجتذاب العملاء - كيف يمكن لمشروع ناشئ أن يحقق نمواً كبيراً وسريعاً في أعداد العملاء، ترجمة عصام داوود، ط 1، جبل عمان ناشرون، عمان، الأردن.
- 48- يعقوب، منذر خضر وعمر، حربية عبود، (2021)، دور التسويق الرقمي في تعزيز الاستراتيجيات المعتمد على مصفوفة Ansoff - دراسة استطلاعية في متجر العالمية في مدينة الموصل، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 2، ص 241-255.

ثانياً/ المصادر الأجنبية:

1. Al Mamun, Abdullah & Ibrahim, Mohamed D. & Yusoff, Mohd Nor Hakimin B., & Fazal, Syed A., (2018), Entrepreneurial leadership, performance, and sustainability of micro-enterprises in Malaysia, *Sustainability*, 10(5), 1591.
2. Almohaimmeed, B. M., (2019), The effects of social media marketing antecedents on social media marketing, brand loyalty and purchase intention: A customer perspective, *Journal of Business and Retail Management Research*, 13.(4)
3. Alsharif, H. Z. H., Shu, T., Obrenovic, B., Godinic, D., Alhujaili, A., & Abdullaev, A. M., (2021), Impact of entrepreneurial leadership and bricolage on job security and sustainable economic performance: An empirical study of Croatian companies during COVID-19 pandemic, *Sustainability*, 13(21), 11958.
4. Altamira, Melisa Bunga & Putri, Khairunnisa Devani Aqtus P. & Samudra, Raden Muhammad Rafi Tata, (2023), The Role of Creative Content in Digital Marketing Strategies in Educational Institution social media - Case Study: Instagram of Vocational Education Program, Universitas Indonesia, In *Proceedings, MDPI*, Vol. 83, No. 1.
5. Bagheri, A., Newman, A., & Eva, N., (2020), Entrepreneurial leadership of CEOs and employees' innovative behavior in high-technology new ventures, *Journal of Small Business Management*, 60(4), P: 805-827.
6. Bhandari, Rahul & Sin, Muhamad Viktor A., (2023), Optimizing digital marketing in hospitality industries, *Startupneur Bisnis Digital (SABDA Journal)*, Vol. 2, No. 1.
7. Blazheska, D., Ristovska, N., & Gramatnikovski, S., (2020), The impact of digital trends on marketing, *UTMS Journal of Economics*, 11(1), P: 48–58.
8. Bilal, Muhammad, Chaudhry, Shafaq, Amber, Hina, Shahid, Muhammad, Aslam, Shoaib, & Shahzad, Khuram, (2021), Entrepreneurial leadership and employees' proactive behaviour: Fortifying self-determination theory, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 176.
9. Dabić, M., Stojčić, N., Simić, M., Potocan, V., Slavković, M., & Nedelko, Z., (2021), Intellectual agility and innovation in micro and small businesses: The mediating role of entrepreneurial leadership, *Journal of Business Research*, 123, P: 683-695.
10. Dastane, D. O., (2020), Impact of digital marketing on online purchase intention: Mediation effect of customer relationship management, *Journal of Asian Business Strategy*, Vol. 10, No. 1, P: 142-158.

11. El-Moffock, N., (2021), The Impact of Digital Marketing on Consumer Purchase Decision in The Algerian Telecom Sector Case Study: Atm Mobilis, *Journal of Financial, Accounting, & Managerial Studies*, Vol. 8, Number 2, P: 892-911.
12. Fierro, J. Cambra & Gao, L. X., Melero-Polo, I., & Trifu, A., (2021), How do firms handle variability in customer experience? A dynamic approach to better understanding customer retention, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61, 102578.
13. Ghiselli, R., & Ma, J., (2015), Restaurant social media usage in China: A study of industry practices and consumer preferences, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 7(3), P: 251-265.
14. Iqbal, Amjad, Nazir, T., & Ahmad, M. S. (2020), Entrepreneurial leadership and employee innovative behavior: an examination through multiple theoretical lenses, *European Journal of Innovation Management*, 25(1), 173-190.
15. Kierzkowski, Alexa & McQuade, Shayne & Waitman, Robert & Zeisser, Michael, (1996), Marketing to the digital consumer, *The McKinsey Quarterly*, No. 3, P: 5-21.
16. Kesidou, E., & Carter, S., (2018), Entrepreneurial leadership: an exploratory study of attitudinal and behavioral patterns over the business life-cycle, *International review of entrepreneurship*, 16.(1)
17. Lv, Jiaxin & Ni, Yuan, (2023), The Influence of Entrepreneurial Leadership on Active Following Power in Engineering Informationization Projects, 2nd International Conference on Business Administration and Data Science, (BADS 2022) (P: 327-335), Atlantis Press.
18. Dess, Gregory G. & McNamara, Gerry & Eisner, Alan & Lee, Seung-Hyun, (2021), *Strategic Management: Text and Cases*, 10th Edition, Mc Graw Hill education.
19. Faridian, Parisa Haim, (2023), Leading open innovation: The role of strategic entrepreneurial leadership in orchestration of value creation and capture in GitHub open source communities, *Technovation*, 119, 102546.
20. Barker, Nicholas H. & Yusof, Mohar, (2019), *Entrepreneurial Leaders: Shaping The Malaysian Entrepreneurship Ecosystem*, Published by Universiti Tun Abdul Razak (UNIRAZAK), Kuala Lumpur.
21. Hejazi, Seyed Amir Mousavi & Maleki, Mohamad Mehdi & Naeiji. Mohammad Javad, (2012), Designing a scale for measuring entrepreneurial leadership in SMEs, *International Conference on Economics, Marketing and Management*, IPEDR, IACSIT Press, Singapore, Vol. 28, No. 2, P 71-77.

22. Kannan, P.K. & Li, Hongshuang “Alice”, (2017), Digital marketing: A framework, review and research agenda, *International Journal of Research in Marketing*, Volume 34, Issue 1.
23. Kotler, Milton & Cao, Tiger & Wang, Sam, & Qiao, Collen, (2020), *Marketing strategy in the digital age: applying kotler’s strategies to digital marketing*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., Singapore.
24. Kotler, Philip & Keller, K. L., (2016), *Marketing Management*, 15th Global Edition, Pearson Education Limited.
25. Meria, Lista & Zanubiya, Jihan & Juliansah, Muhamad Alfi Duwi, (2023), Increasing Consumers with Satisfaction Application based Digital Marketing Strategies, *J. of Startupneur Business Digital (SABDA)*, Vol. 2, No. 1, P: 12-21.
26. Nainggolan, R., (2021), Penerapan Sistem Digital Marketing Pada UMKM Gibs Bakery, In *ConCEPT-Conference on Community Engagement Project*, Vol. 1, No. 1, P: 2255-2260.
27. Nuseir, M. T. & El Refae, Ghaleb A. & Aljumah, Ahmad & Alshurideh, Muhammad & Urabi, Sarah & Al Kurdi, Barween, (2023), Digital Marketing Strategies and the Impact on Customer Experience: A Systematic Review, *The Effect of Information Technology on Business and Marketing Intelligence Systems*, P: 21-44.
28. Shaikh, Kehkasha & Nigade, Nutan, (2020), The Impact of Content Marketing and Social Media Marketing on Business Development, *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, Volume 5, Issue 11, P: 743-748.
29. Sekaran, Uma & Bougie, Roger, (2016), *Research Methods for Business A Skill-Building Approach*, 7th Edition, John Wiley & Sons Ltd, United Kingdom.
30. Suharjo, Aulia Ratnadianti & Fahmi, Idqan & Hannan Sufrin, (2020), Digital marketing strategy of small and medium enterprises for snack in Bogor city, *Journal Manajemen & Agribisnis*, Vol. 17, No. 1.
31. Todor, Raluca Dania, (2016), Blending traditional and digital marketing, *Bulletin of the Transilvania University of Brasov, Series V: Economic Sciences*, Vol. 9 (58) No. 1, P: 51-56.
32. Vadhrya, Santosh, (2020), Role of Digital Marketing for Developing Customer Loyalty, *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology (IJARSCT)*, Vol. 10, Issue 1, P: 162-166.
33. Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G., (2004), Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct, *Journal of business venturing*, 19(2), 241-260.
34. Leitch, C. M., & Volery, T., (2017), Entrepreneurial leadership: Insights and directions, *International Small Business Journal*, 35(2), 147-156.

35. Fontana, Avanti & Musa, Soebowo, (2017), The impact of entrepreneurial leadership on innovation management and its measurement validation, *International Journal of Innovation Science*, Vol. 9, No. 1.
36. Hassan, Nor-Aishah & Ahmad, Noor Hazlina & Thurasamy, Ramayah, (2020), Entrepreneurial Leadership and Sustainable Performance of Manufacturing SMEs in Malaysia: The Contingent Role of Entrepreneurial Bricolage, *MDPI, Sustainability*, 12(8), 3100.
37. Harrison, Richard T. & Leitch, Claire M., (2018), The evolving field of entrepreneurial leadership: an overview, *Research Handbook on Entrepreneurship & Leadership*, Edward Elgar Publishing limited.
38. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W., (1970), Determining sample size for research activities, *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
39. Latif, K. F., Nazeer, A., Shahzad, F., Ullah, M., Imranullah, M., & Sahibzada, U. F., (2020), Impact of entrepreneurial leadership on project success: mediating role of knowledge management processes, *Leadership & Organization Development Journal*, 41(2), 237-256.
40. Li, Cai & Makhdoom, H., & Asim, S., (2020), Impact of entrepreneurial leadership on innovative work behavior: Examining mediation & moderation mechanisms, *Psychology research & behavior management*, P: 105-118.
41. Msonga, Aron & Swallehe, Omary, (2022), Impact of Digital Marketing Strategies on Performance of Telecommunication Companies in Tanzania, *Journal of Business School*, 5(1), P: 26-34.
42. Renko, Maija & El Tarabishy, Ayman & Carsrud, Alan L. & Brännback, Malin, (2015), Understanding and measuring entrepreneurial leadership style, *J. small business Management*, Vol. 53, no. 1, P: 54-74.
43. Renko, Maija, (2017), *Entrepreneurial Leadership*, Forthcoming in "Nature of Leadership", 3rd edition, Edited by David V. Day & John Antonakis, SAGE Publications .
44. Pauceanu, A. M., Rabie, N., Moustafa, A., & Jiroveanu, D. C., (2021), Entrepreneurial leadership and sustainable development—a systematic literature review. *Sustainability*, 13(21), 11695.
45. Fadhil, Avan Ibrahim, (2019), The Role of Entrepreneurial Leadership in Enhancing Organizational Agility in Telecommunications Sector Analytical Study of the Views of Samples of Managers in Asia cell Company in Sulaimani City, Master thesis, University of Sulaimani, Kurdistan Region, Iraq.
46. Strobl, A., Bauer, F., & Matzler, K., (2020), The impact of industry-wide and target market environmental hostility on entrepreneurial

- leadership in mergers and acquisitions, *Journal of World Business*, 55(2), 100931.
- 47.** Thompson, Steven K., (2012), *Sampling*, 3rd Edition, Vol. 755, John Wiley & Sons.
- 48.** Yulianti, Sri & Ismaya, Sakti B., Indrajaya, Titus & Sova, Maya & Rosmiati, Eros, (2023), *Empowerment Digital Marketing Strategy One Time Entrepreneur Micro Application social media in the Village Mekar Jaya, District Sukmajaya, Depok City*, *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, Vol. 2, No. 1, P: 393-416.