



The Contribution of marketing mind in enhancing digital maturity

A field study of the opinions of a sample of administrative leaders in Mazi Commercial Group in Duhok Governorate *

Dilman Khoshavi Ramadan Sharafany⁽¹⁾, Ayat Mashhood Ameen Haji⁽²⁾

University of Duok - Department of Business Administration^{(1),(2)}

(1) Dilman.khoshavi@uod.ac (2) Ayat.ameen@uod.ac

Key words:

Marketing Mind, Digital Maturity, Mazi Commercial Group.

ARTICLE INFO

Article history:

Received | 24 Jul. 2025
Accepted | 07 Aug. 2025
Avaliabble online | 31 Dec. 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:

Ayat Mashhood Ameen Haji
University of Duok

Abstract:

The current study aims to highlight the role that marketing activity plays in achieving the marketing mind by enhancing digital maturity, which is considered a key pillar for organizations seeking to interact with their visions. Digital maturity is regarded as a strategic entry point for marketing in various sectors, as it represents a strategic approach involving stakeholders in defining the marketing orientation and establishing the organization's position through long-term mutual benefit. This, in turn, leads to the realization of the marketing mind. The research problem lies in exploring the relationship between the marketing mind and digital maturity. The marketing mind was measured using three dimensions: Marketing Response, Customer Attraction, and Sales Conversion. Digital maturity was measured using six dimensions as well: Digital Strategy, Digital Market, Digital Operations, Digital Culture, Digital Technology, And Digital Customers. A descriptive analytical method was adopted in collecting the data, and the sample consisted of (182) individuals from the administrative leaders of the commercial group "Mazi Group" in Duhok. The data was analyzed using the statistical software (SPSS V.27) The study found a statistically significant correlation between the marketing mind and digital maturity. The study also emphasized the importance of adopting contemporary marketing approaches to support strategic decisions and digital orientation to ensure sustainability and achieve a competitive advantage.

*The research is extracted from a master's thesis of the second researcher.

إسهام العقل التسويقي في تعزيز النضج الرقمي دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مجموعة مازي التجاري في محافظة دهوك*

الباحثة: آيات مشهود امين حاجي
جامعة دهوك - كلية الإدارة والاقتصاد

Ayat.ameen@uod.ac

إ.م.د. دلمان خوشفي رمضان شرفاني
جامعة دهوك - كلية الإدارة والاقتصاد

Dilman.khoshavi@uod.ac

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى إبراز الدور الذي يؤديه النشاط التسويقي في تحقيق العقل التسويقي من خلال تعزيز النضج الرقمي، الذي يُعد ركيزة أساسية لأي منظمة تسعى إلى التفاعل الفاعل مع زبائنها، باعتباره وسيلة استراتيجية لترسيخ الفكر التسويقي في مختلف القطاعات. كما يمثل نهجاً يسهم في إشراك الزبائن في تحديد التوجهات التسويقية وبناء مكانة ذهنية متميزة للمنظمة في أذهانهم، من خلال المنافع طويلة الأمد التي تحققها. وانطلاقاً من ذلك، تمثلت مشكلة البحث الرئيسية في بيان العلاقة بين العقل التسويقي والنضج الرقمي، إذ طُرحت فرضية رئيسة مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العقل التسويقي والنضج الرقمي، إلى جانب فرضيات فرعية اختبرت تأثير كل من أبعاد العقل التسويقي (الاستجابة التسويقية للزبون، جذب الزبون، تحويل المبيعات للزبون) في أبعاد النضج الرقمي (الاستراتيجية الرقمية، العمليات الرقمية، السوق الرقمي، الثقافة الرقمية، التكنولوجيا الرقمية، الزبائن الرقميين). اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (182) من القيادات الإدارية في مجموعة مازي التجاري بمحافظة دهوك، باستخدام استبانة أُعدت استناداً إلى دراسات سابقة. جرى تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.27). وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي معنوي بين العقل التسويقي والنضج الرقمي، مما يشير إلى أهمية تبني استراتيجيات تسويقية قائمة على الفكر التسويقي لتعزيز الجاهزية الرقمية، وتحقيق التكيف التكنولوجي في بيئة الأعمال المتغيرة، بما يعزز من القدرة التنافسية للمنظمات ويسهم في تطوير أدائها الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: العقل التسويقي، النضج الرقمي، مجموعة مازي التجاري.

المقدمة:

تشهد بيئة الأعمال تغيرات متزايدة غير متناهية، وأصبحت استمراريته مرهونة بمواكبة كل هذه التغيرات وتكييفها مع الظروف المحيطة بها، من أجل ضمان بقائها وتحقيق أهدافها، ويعد تحقيق رضا الزبون والاحتفاظ به من أهم أهدافها الرئيسية، إذ يعد الزبون الركيزة الرئيسة لبقاء المنظمات ولا سيما في القطاع التجاري، في خضم التحولات التكنولوجية المتسارعة وتغير سلوكيات الزبائن، لم تعد المنظمات قادرة على البقاء أو المنافسة دون إعادة النظر في أدواتها واستراتيجياتها. إن العقل التسويقي والنضج الرقمي يمثلان اليوم متغيرين حاسمين في فهم واقع السوق الرقمي، وتوجيه القرارات نحو تحقيق أداء فعال ومستدام، وتتبع أهمية هذا التوجه من الحاجة إلى دمج العقل التسويقي مع التقنيات الحديثة لضمان الابتكار والتكيف مع بيئة ديناميكية معقدة. إن العقل

* البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الثاني.

التسويقي لا يعد مجرد أداة تحليلية، بل هو منظومة عقلية معرفية وإبداعية تسهم في استيعاب سلوك الزبائن، وتوظيف البيانات، وصياغة استراتيجيات مرنة وقائمة على الابتكار. وقد تطور هذا المفهوم تاريخياً من مجرد تفكير إنتاجي إلى إطار ديناميكي يدمج ما بين الإدراك، التفاعل، والتخطيط الذكي، من خلال الاستجابة للزبون، جذب الزبون، والتحويل المبيعات للزبون. مما يمكن المنظمات من التميز في تقديم حلول مخصصة ترتقي بتجربة الزبون وتعزز من ولائه. ويوضح النضج الرقمي على أنه قدرة المنظمة على دمج الأدوات الرقمية في كافة مفاصلها من الثقافة الداخلية إلى الاستراتيجيات والعمليات التشغيلية. يتجاوز النضج الرقمي مجرد امتلاك التكنولوجيا ليصل إلى مستوى التكيف العقلي والسلوكي مع هذه التكنولوجيا، أي أن تكون المنظمة قادرة على التعلم المستمر، إعادة هندسة عملياتها، وتوجيه إمكانياتها الرقمية نحو تحقيق أداء متطور ومستدام، إلى أن مستويات النضج الرقمي تمر بمراحل تبدأ من الرقمنة الأولية وصولاً إلى التكامل الرقمي الكامل في اتخاذ القرار والابتكار. فإن العلاقة بين العقل التسويقي والنضج الرقمي علاقة تكاملية تعكس تفاعل الفكر التسويقي مع التقنيات الرقمية.

المبحث الأول: الجانب النظري

أولاً: العقل التسويقي Marketing Mind

1. **مفهوم العقل التسويقي:** عزز (Kotler) مفهوم العقل التسويقي في السبعينيات والثمانينيات بشكل كبير في كتابه (Marketing Management)، عرفه بالمزيج بين التفكير الإبداعي والتحليلي، حيث يتم استغلال هذه القدرات لفهم سلوكيات الزبائن وتطوير استراتيجيات تسويقية مبتكرة أكد (Kotler) أن التسويق ليس مجرد عملية بيع، بل هو فهم عميق للقيم الإنسانية وربطها بالسلوك الشرائي لتحقيق ميزة تنافسية. (Kotler, 1972: 65)

يعتمد العقل التسويقي على قدرة المنظمات على تطبيق استراتيجيات تميزها عن المنافسين في السوق، ويركز على أهمية التحليل الاستراتيجي لفهم البيئة التنافسية، واستخدام ذلك في توجيه استراتيجيات التسويق لتحقيق أفضل النتائج (Porter, 1985: 125). يركز (Peters, 1987: 2) على أن العقل التسويقي يجب أن يكون موجهاً نحو "الإبداع غير المحدود" والقدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، ويشير إلى أن العقل التسويقي يعتمد على القدرة على الابتكار المستمر، فهم سلوكيات الزبائن والتفاعل معهم بطرق تميز العلامة التجارية. ويوضح (Zinnski, 2015: 52) أن العقل التسويقي يُعد استجابة شاملة لتوجهات السوق الحديثة، حيث يتطلب الجمع بين التحليل العميق للبيانات واتخاذ قرارات تسويقية بناءً على هذه التحليلات، وأكد على دور البيانات الكبيرة (Big Data) والذكاء الاصطناعي في تحسين اتخاذ القرارات التسويقية. في القرن الحادي والعشرين، تطور العقل التسويقي بشكل ملحوظ مع ظهور تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة أصبح التركيز منصباً على استباق احتياجات الزبائن وتقديم حلول مخصصة، مما يعزز تجربة الزبائن ويزيد من ولائهم للعلامة التجارية (Gazzaniga et al., 2018: 125). وذكر (حسن و إبراهيم، 2021: 194) بأن العقل التسويقي يعد مهماً أساسياً ليس فقط لمنظمات الأعمال التي تهدف إلى الربح، وإنما للمنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح.

إذ يرتبط بتطوير الأفكار والاستراتيجيات التي تدعم اتخاذ القرارات التسويقية بشكل إبداعي، ويعتمد على فهم كيفية تأثير الخرائط العقلية في تحليل العمليات التسويقية، وبالتالي تحسين عملية التعلم والفهم، مما يساهم في اتخاذ قرارات أفضل وتحقيق نتائج فعالة، ويشمل هذا الأسلوب تسخير الإبداع والتخطيط الاستراتيجي لتعزيز الأنشطة التسويقية (Grech, 2016: 108). يشهد مفهوم العقل التسويقي تنوعاً واسعاً في الأدبيات الأكاديمية والإدارية، حيث لا يوجد تعريف موحد يحظى باتفاق شامل، يختلف الباحثون في تحديد ماهيته بناءً على توجهاتهم الفكرية والخلفيات التي ينطلقون منها، فمنهم من يركز على الجانب التحليلي المرتبط بفهم السوق وسلوك الزبائن، ومنهم من يسلط الضوء على الجانب الإبداعي والابتكاري في تصميم استراتيجيات تسويقية مبتكرة، ويعكس

هذا التنوع في التعاريف الأبعاد العديدة التي يتضمنها العقل التسويقي، كالتخطيط الاستراتيجي، اتخاذ القرار المدعوم بالبيانات، والتكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة، ولتوضيح هذا المفهوم بشكل أعمق، حيث يشير (Costelo, 2001: 174) أن العقل التسويقي هي فهم سيكولوجية الزبائن ودوافعهم، عبر وضع منتج ما يجذبهم بطريقة تجعلهم إما يرغبون في الشراء أو إنفاق المزيد عليه. أما (الكبيسي، 2006: 5) وضح أن هي طريقة تفكير تعتمد على مجموعة من الفرضيات والأطر النظرية من أجل ضمان استمرار تطور المنظمة التي تسعى لتحسين الممارسات القائمة من خلال إحداث نقلة نوعية نحو الأفضل. و أيضاً أشّر (Hanna et al., 2011: 269) طريقة تفكير يعزز في التفاعل المستمر بين المنظمة والزبائن من خلال القنوات الرقمية والاجتماعية، مع التركيز على تقديم تجارب تسويقية شخصية ملائمة. و ثم أشّر (Kotler et al., 2019: 45) أن عملية استهداف عقول وأرواح الزبائن في نفس الوقت للتأثير على قلوبهم. كما وضح (Saud & Saud, 2022) (44): هي مجموعة من القدرات المعرفية التي تشمل الوعي، المعرفة، الحكم، التفكير، اللغة والذاكرة، غالباً ما يشار إليه بوصفه ملكية فكرية والادراكية للإنسان، التي يمكن تشكيلها والتلاعب بها من خلال العمليات والقوى العقلية المختلفة مثل الأفكار، المفاهيم، الذكريات، المشاعر والنوايا. وأخيراً أوضح (شلال وآخرون، 2024: 4) أن العقل التسويقي هي خارطة يمتلكها مديرو التسويق والتي تساهم في تحديد الفجوات المعرفية و ثم جمع المعلومات لسد تلك الفجوات، مما يساعد في تحسين عمليات التخطيط وحل المشكلات داخل المنظمة. وأما بالنسبة أهميتها أصبح امتلاك العقل التسويقي في المنظمات ضرورة ملحة للتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. يشير فيليب كوتلر في كتابه (Marketing Management) إلى أن التفكير التسويقي يمكن المنظمات من تحليل المتغيرات البيئية وتوقع تأثيراتها على السوق، مما يمنحها ميزة تنافسية طويلة الأجل (Kotler, 2016: 34). تكمن أهميته في تحسين تجربة الزبائن من خلال تخصيص المنتجات بناءً على بيانات السوق المتوفرة (Day, 2011: 188) وهذا يساهم في تعزيز الولاء للعلامة التجارية وزيادة الحصة السوقية. من جهة أخرى يعد أداة فعالة للتعامل مع تحديات العولمة والتحول الرقمي بفضل استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، يمكن للمنظمات تحسين استراتيجياتها التسويقية وتقديم قيمة مضافة لزبائنهم. وفي دراسة أجراها (Berry & Wiles, 2007) أثبت أن العقل التسويقي المرتكز على الزبائن يساهم في زيادة ولائهم، مما ينعكس بشكل مباشر على الإيرادات والربحية (Berry & Wiles, 2007: 521).

يضمن وجود العقل التسويقي للمنظمات استدامتها من خلال توجيه مواردها بكفاءة وفعالية تجاه الفرص الأكثر أهمية، كونه يساهم في توجيه استراتيجيات المنظمات نحو أسواق مستدامة وذات فوائد يدعم النمو المستمر (ماهر، 2015: 145). وفقاً لدراسة نشرها (Hooley et al., 2020: 42)، فإن المنظمات التي تعتمد على العقل التسويقي في تحليل المنافسة ووضع استراتيجيات السوق تحقق أداءً تنافسياً أعلى، حيث يتيح لها العقل التسويقي قراءة السوق واستغلال الفرص القائمة وتقديم حلول مبتكرة قبل منافسيها. إلى جانب ذلك تتطلب المنظمات الصغيرة والمتوسطة أيضاً إلى العقل التسويقي لتتمكن من التنافس مع المنظمات الكبيرة في المجال نفسه، وأن العقل التسويقي يمكن هذه المنظمات من تحديد فئات سوقية مستهدفة، ووضع استراتيجيات فعالة تساعد على تحقيق نتائج أكثر على الرغم من محدودية الموارد المتاحة (Kotler et al., 2015: 94).

في مزج المفاهيم والتعريفات المذكورة قدم الباحثان مفهوماً للعقل التسويقي وبيّنت على أنها عملية مستمرة لإنشاء ميزة تنافسية مستدامة، من خلال الجمع بين الخبرات العقلانية والعاطفية.

2. أبعاد العقل التسويقي Dimensions of The Marketing Mind

يُعد العقل التسويقي أداة استراتيجية تجمع بين التحليل العميق للسوق وفهم سلوك الزبائن لتطوير استراتيجيات تسويقية فعالة، ولقياس هذا المفهوم بشكل علمي وموضوعي، برزت العديد من

النماذج والمقاييس التي تركز على تحليل أبعاده الرئيسية، ومن بين هذه المقاييس، يبرز مقياس (Pauwels et al., 2013)، كأحد المقاييس التي تهدف إلى توفير إطار شامل لفهم كيفية استجابة الزبائن وتفاعلهم مع الجهود التسويقية، يعتمد هذا المقياس على تقسيم العقل التسويقي إلى ثلاثة أبعاد رئيسية تعكس العمليات التسويقية الجوهرية، وهي: جذب الزبون، الاستجابة التسويقية للزبون، وتحويل المبيعات إلى الزبون، وسيتم تطبيق هذه الأبعاد الثلاثة على عينة الدراسة الحالية مما يجعله نموذجاً مثالياً لدراسة العقل التسويقي وكيفية إسهامها في تحقيق التميز التنافسي في بيئة الأعمال الديناميكية، وعليه يمكن تفصيل الأبعاد على النحو التالي:

أ. **أا الاستجابة التسويقية للزبون (Marketing Response):** يُفسر (Kim et al., 2014: 1320) الاستجابة التسويقية للزبون على أنها عملية تقييم شاملة تؤدي إلى تكوين موقف معين تجاه المنتج، ومن أبرز الأهداف التسويقية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها هو الحصول على ولاء الزبائن، الذي يعد تحدياً كبيراً نظراً لتأثيره المباشر على نجاح العمليات التسويقية وأهداف المنظمة ولتحقيق ذلك، تحتاج المنظمات إلى مراقبة التفاعل بين الزبائن والمحتوى التسويقي، سواء كان ذلك من خلال الكلمات الشفوية، الصور، أو الرسائل الإعلانية الأخرى. تأخذ هذه الجهود في الحسبان أن الزبائن يتأثرون بالآخرين ويتفاعلون معهم، مما يجعل بناء العلاقات التسويقية جزءاً حاسماً من تحقيق استجابات فعالة، إن دراسة هذا التفاعل يساعد على تصميم استراتيجيات تسويقية تُعزز من فعالية الاتصال وتحقيق رضا الزبون (Sundermann, 2018: 323).

ب. **جذب الزبون (Customer Attraction):** عملية محورية في الأنشطة التسويقية لأي منظمة، وتهدف إلى استقطاب زبائن جدد وإقناعهم بتجربة المنتجات المقدمة، هذه العملية تتجاوز الأساليب التقليدية لتصل إلى توظيف الابتكار والإبداع في كل مراحل التسويق ويتمثل في القدرة على جذب انتباه الزبائن وجعلهم يفضلون المنتجات المقدمة مقارنة بالمنافسين، إذ يعد تصميم بيئة التسوق، العروض الخاصة، والأنشطة الترفيهية عوامل رئيسية لجذب الزبائن وزيادة الولاء، وتعد عملية جذب الزبون أحد الأهداف الاستراتيجية الأساسية للمنظمات التجارية، إذ تسعى لزيادة إيراداتها من خلال توسيع قاعدة زبائنهم، يرتبط ذلك بشكل مباشر بزيادة الربحية، خاصة في عصر تقنية المعلومات الحديث، حيث تتنافس المنظمات بشدة للوصول إلى الزبائن جدد الاستفادة من التطورات التكنولوجية لتحقيق هذا الهدف، تعتمد العديد من المنظمات على توسيع استخدام قنوات التجارة الإلكترونية كوسيلة فعالة لجذب الزبائن، مستفيدة من الإمكانيات التي توفرها هذه القنوات، مثل سهولة الوصول والتفاعل مع الزبائن (Bahman et al., 2013: 3276).

ت. **تحويل المبيعات للزبون (Sales Conversion):** يعكس قدرة المنظمات على تحويل الجهود التسويقية إلى عمليات شراء حقيقية، يتضمن هذا البعد سلسلة من الإجراءات التي تبدأ من إثارة اهتمام الزبائن بالمنتجات، مروراً بعملية الإقناع، وصولاً إلى اتخاذ قرار الشراء، ويُعتبر هذا البعد بمثابة الهدف النهائي للتسويق، حيث يركز على تحقيق الإيرادات من خلال زيادة معدلات التحويل من الزبائن المحتملين إلى زبائن فعليين. وفقاً لدراسة (Hoffman & Fodor, 2010: 42)، فإن فعالية تحويل المبيعات تعتمد على قدرة المنظمة على تقديم قيمة مميزة للزبائن، تشمل مزيجاً من جودة المنتج، التسعير المناسب، وتوفير تجربة شراء سهلة وسلسة، إلى جانب ذلك، أشار (Kotler et al., 2017: 58) إلى أن نجاح التحويل يتطلب تكاملاً بين الجهود التسويقية الرقمية والتقليدية، مثل الحملات الإعلانية الفعالة عبر القنوات الرقمية التي تحفز الزبائن على اتخاذ قرار الشراء بشكل أسرع.

ثانياً: النضج الرقمي Digital Maturity

1. **مفهوم النضج الرقمي:** يشير مصطلح "النضج" غالباً إلى شيء "كامل" أو "شبه جاهز"، ويمكن تعريفه بشكل أكثر دقة على أنه مقياس لتقييم قدرات منظمة ما، فيما يتعلق بتخصص معين وأن النضج الأعلى يؤدي إلى أداء أعلى. (Thordsen & Bick, 2020: 2) أما "الرقمنة" فتعني تطبيق التقنيات الرقمية، أي التقنيات المعتمدة على البيانات والتكامل الرقمي عبر أداء وظائف متكاملة تماماً وبلا حدود. (Golinska-Dawson, et al., 2023: 2) وبرزت ظاهرة النضج الرقمي في ظل الاقتصاد الرقمي والثورة الصناعية الرابعة، وأدركت الدول النامية أهمية تأسيس استراتيجية لتنمية التكنولوجيا الجديدة ودمجها في كافة مجالات المدنية والاقتصادية (شهاب، 2022: 268). ويرتبط النضج الرقمي ارتباطاً وثيقاً بالتحول الرقمي، بحيث يمكننا القول أن النضج الرقمي هو المرحلة الأخيرة من التحول الرقمي، الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه، وقد شهدت تلك المنظمات التي حققت مثل هذا النضج الرقمي الآن تحسينات مهمة في عمليات المنظمة (Dominguez, 2017: 1059). يقصد بالنضج الرقمي حالة المنظمة التي اعتادت وتجهزت جيداً لمواكبة الاتجاهات التقنية الحديثة والعمل بأكثر فاعلية مع العمليات الرقمية، مما يؤدي إلى اكتساب الخبرات المزيد من الزبائن، وبالتالي تحسين النتائج وتحقيق الأهداف المطلوبة (نور، 2022: 312). يعكس المصطلح على وجه التحديد حالة التحول الرقمي للمنظمة، حيث يصف ما حققته المنظمة بالفعل من حيث اجراء التحول، الجهود وكيف تستعد المنظمة بشكل منهجي للتكيف مع الرقمنة بشكل متزايد من أجل الحفاظ على المنافسة ويحدد قدرة عمليات المنظمة على التكيف في بيئة تنفيذ التقنيات الرقمية الحديثة (Ilin et al., 2020: 168-169). وأشار (Lasrado, 2015: 38) بأن النضج الرقمي هو عملية تدريجية تستغرق وقتاً للنمو عبر المنظمة، ومع ذلك فإن النضج الرقمي لا يأتي بشكل طبيعي مثل النضج المادي. تقترح المؤلفات العلمية مصطلح النضج الرقمي بأنه يصف رغبة المنظمة وقدرتها على تغيير وتطبيق التقنيات المبتكرة اعتماداً على الاتجاهات لغرض الحفاظ على قدرتها التنافسية في السوق (Balaban, 2018: 6). وحيث أشار (Kerrigan, 2013: 21) أن النضج الرقمي يعد مقياساً لقدرة المنظمة على تكوين قيمة من خلال الأنظمة الرقمية التي تمتلكها، ويعتبر مؤشراً رئيساً لنجاح المنظمات التي تتبنى التحول الرقمي، نظراً لدور المساهمة الرقمية المستمرة في تحسين أدائها. وكما وضح (Aslanova & Kulichkina, 2020: 443) يمثل المرحلة المتقدمة من عملية التحول الرقمي الناتجة عن الاستخدام المكثف للتقنيات الرقمية، مما يسهم في إحداث تغيير جذري في أساليب العمل وإعادة تشكيل أنموذج أعمال المنظمة لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة. وأيضاً يمكن القول أن هي الاستخدام الواعي للتقنيات الرقمية التي تدعم النمو النفسي والتكيف الاجتماعي مما يسهم في تقليل الاستخدام السلبي لها (Laaber et al., 2024: 152).
2. **أهمية النضج الرقمي:** إن تبني الحلول الرقمية يعزز القدرة على معالجة المشكلات التي كانت غير قابلة للحل سابقاً، كما يُعد وسيلة فعالة لإنشاء تدفقات جديدة للإيرادات وتبني تقنيات لخفض التكاليف، مما يسهم في تحسين تجربة كل من الزبائن والعاملين (Kiyiklik et al., 2022: 2). وتكمن أهمية النضج الرقمي في قياس استعداد المنظمة لفهم وتحقيق احتياجات الزبائن والتكيف المستمر مع التغيرات التكنولوجية، كما أشير في دراسة (Pedrini & Frederico, 2018: 13) فإن المنظمات التي تتمتع بمستوى عالٍ من النضج الرقمي تحقق نتائج أعمال أفضل بفضل استفادتها من استثماراتها السابقة وتزايد رقمنتها، فهذه المنظمات تمتلك عروضاً وعمليات تسويقية متطورة، بالإضافة إلى قدرة عالية على التكيف ورؤية استراتيجية وثقافة تنظيمية متميزة. وبحسب (Haryanti et al., 2023: 2) يُمكن للنضج الرقمي أن يُمكّن المنظمات من الاستجابة بفعالية للتحديات من خلال تبني التقنيات الرقمية واستخدامها على نطاق واسع، هذه التقنيات تُحدث تحولاً في طريقة عمل إدارة الموارد البشرية، حيث توفر

فرصاً للتعليم المستمر والوصول إلى المعلومات في أي وقت ومن أي مكان، فضلاً عن تحسين القدرة على الوصول، تخزين، تبادل المعلومات ذات الصلة، مراقبة سير العمل، وتعزيز التعاون عن بُعد، وهذه التقنيات الرقمية تُسهم بشكل كبير في تحسين كفاءة المنظمة بطرق تعود عليها بمنافع مريحة.

3. **أبعاد النضج الرقمي:** نظراً لتعدد جهات النظر حول تحديد أبعاد النضج الرقمي، برزت الحاجة إلى تبني إطار نظري موثوق يستند إلى أسس علمية رصينة. وعليه، اعتمدت الدراسة الحالية على النموذج المعدل للنضج الرقمي، الذي تم اختياره من قبل (Salume et al., 2021)، باعتباره أحد النماذج الحديثة التي تقدم تصوراً شاملاً لمكونات النضج الرقمي في المنظمات. ويستند هذا النموذج إلى تحديد الأبعاد الأكثر أهمية وفقاً لتأثيرها المباشر على نجاح التحول الرقمي، حيث شملت الأبعاد الرئيسية الاستراتيجية الرقمية، السوق الرقمي، العمليات الرقمية، الثقافة الرقمية، التكنولوجيا الرقمية، والزبائن الرقميين. وتعكس هذه الأبعاد التكامل بين الجوانب الاستراتيجية والتشغيلية والتكنولوجية والإنسانية، مما يسهم في بناء رؤية شاملة للنضج الرقمي كعملية مستمرة تهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات في بيئة الأعمال الرقمية المتسارعة.

أ. **الاستراتيجية الرقمية (Digital strategy):** تعد الاستراتيجية الرقمية من أهم أبعاد النضج الرقمي، حيث تمثل الإطار العام الذي يوجه المنظمة نحو تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الرقمية وأهدافها الاستراتيجية. (Westerman et al., 2014: 54) وتشمل هذه الاستراتيجية وضع خطط رقمية واضحة، وتحديد الأهداف الرقمية طويلة الأمد، والاستثمار في الحلول الرقمية المناسبة لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (Kane et al., 2015: 36) كما يؤكد (Salume et al., 2021: 102) أن بناء استراتيجية رقمية فعالة يسهم في توجيه عمليات التحول الرقمي وضمان توافقها مع متطلبات السوق المتغيرة.

ب. **السوق الرقمي (Digital Market):** يشير السوق الرقمي إلى مستوى تكيف المنظمة مع بيئة الأعمال الرقمية ومدى قدرتها على الاستفادة من التحولات الرقمية في تحسين استراتيجياتها التسويقية والوصول إلى الزبائن. (Bharadwaj et al., 2013: 474) ويشمل ذلك تبني استراتيجيات التجارة الإلكترونية، واستخدام التحليلات الرقمية لفهم سلوك الزبائن، والاستفادة من القنوات الرقمية المختلفة لتوسيع نطاق السوق (Chaffey & Ellis, 2019: 178). وفقاً لـ (Salume et al., 2021: 105)، فإن المنظمات التي تركز على تطوير سوقها الرقمي تتمتع بمرونة أكبر في الاستجابة لاحتياجات الزبائن وتحقيق النمو المستدام. يشير مصطلح السوق الرقمي إلى استخدام القنوات الرقمية المتنوعة لتسويق السلع والخدمات بهدف الوصول إلى شريحة واسعة من الزبائن.

ت. **العمليات الرقمية (Digital Operations):** تمثل العمليات الرقمية الجانب التشغيلي للنضج الرقمي، حيث تتعلق بمدى قدرة المنظمة على أتمتة عملياتها الداخلية والاستفادة من التقنيات الرقمية لتحسين الكفاءة التشغيلية. (Ross et al., 2017: 142) وتشمل العمليات الرقمية تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، وأتمتة سلسلة التوريد، مما يسهم في تحسين سرعة ودقة العمليات التنظيمية. (Vial, 2019: 23) ويؤكد (Salume et al., 2021: 110) أن تعزيز العمليات الرقمية يساعد المنظمات على تحقيق أداء أكثر كفاءة واستجابة أسرع لتغيرات السوق. وتعني العمليات الرقمية أن سير عمل المنظمة (أي تسلسل أنشطتها) مدعوم رقمياً إن لم يكن رقمياً بالكامل لذا يجب أن تبدأ العمليات الرقمية برقمنة العملية بما في ذلك جميع تعليمات العمل (Boute & Van Mieghem, 2021: 2).

ث. **الثقافة الرقمية (Digital culture):** تمثل الثقافة الرقمية بعداً حاسماً في عملية التحول الرقمي، حيث تتعلق بدرجة استعداد الأفراد داخل المنظمة لتبني التغيير الرقمي والتكيف مع التقنيات الحديثة (Kane et al., 2017: 58) ويشمل ذلك تطوير مهارات الموظفين الرقمية، وتعزيز بيئة عمل قائمة على الابتكار، ودعم التعلم المستمر لمواكبة التغيرات التكنولوجية

(Westerman et al., 2014: 77). وفقاً لـ (Salume et al., 2021: 112)، فإن المنظمات التي تمتلك ثقافة رقمية قوية تتمتع بقدرة أعلى على تحقيق التحول الرقمي الناجح وتعظيم الاستفادة من التقنيات الرقمية المتاحة.

ج. **التكنولوجيا الرقمية (Digital technology):** يشير هذا البعد إلى مدى تبني المنظمة لأحدث التقنيات الرقمية ومدى تكاملها مع بنيتها التحتية التشغيلية: (Bharadwaj et al., 2013: 476). ويشمل ذلك استخدام الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وتقنيات البلوك تشين لتحسين الأداء التنظيمي وزيادة الكفاءة الإنتاجية. (Vial, 2019: 32). ويرى (Salume et al., 2021: 115) أن المنظمات التي تستثمر في التكنولوجيا الرقمية المتقدمة تحقق معدلات أعلى من الابتكار والقدرة على المنافسة في الأسواق الرقمية. نتيجة للثورة التكنولوجية التي شهدتها العالم، شهدت جميع مجالات الحياة تحولاتاً كبيراً في العقود القليلة الماضية، لقد أثرت التكنولوجيا الرقمية بشكل عميق على العديد من الأنشطة، بما في ذلك الأنشطة الإبداعية، التي أصبحت تعتمد بشكل متزايد على أدوات وتقنيات رقمية مبتكرة لتحفيز الابتكار وتعزيز الإنتاجية (Mezei, 2010: 1).

ح. **الزبائن الرقميين (Digital Customers):** يركز هذا البعد على كيفية تفاعل المنظمة مع عملائها من خلال القنوات الرقمية ومدى نجاحها في تقديم تجربة رقمية متكاملة تلبي احتياجات الزبائن. (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019: 182). ويتضمن ذلك تحسين تجربة المستخدم عبر المنصات الرقمية، وتطوير استراتيجيات التسويق الرقمي، والاستفادة من تحليلات البيانات لفهم تفضيلات العملاء وسلوكهم الشرائي. (Kane et al., 2015: 38). ووفقاً لـ (Salume et al., 2021: 118)، فإن المنظمات التي تركز على تطوير علاقتها بالزبائن الرقمية تتمتع بقدرة أكبر على بناء الولاء وتعزيز رضا العملاء، مما يساهم في تحقيق النمو المستدام.

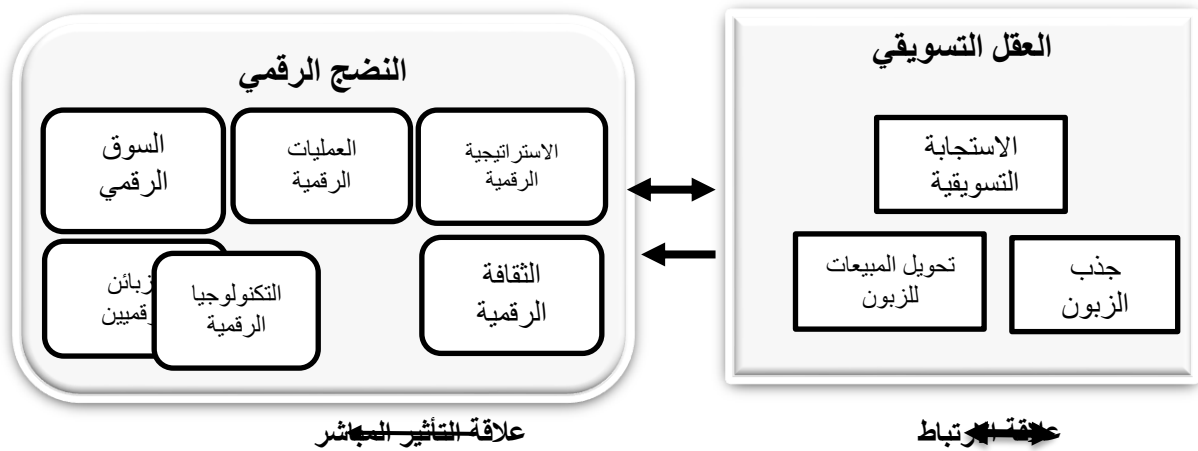
المبحث الثاني: منهجية البحث

1. **مشكلة البحث Problem of the research:** تمثلت مشكلة البحث في بيان وجود علاقة بين العقل التسويقي والنضج الرقمي في المجتمع عينة البحث، إذ تواجه العديد من المنظمات تحديات في دمج هذه الاستراتيجيات مع التحول الرقمي، مما يؤثر على قدرتها على المنافسة في السوق، تشير الدراسات إلى أن تطبيق العقل التسويقي يمكن أن يساهم بشكل كبير في تعزيز النضج الرقمي للمنظمات مع التحول الرقمي المتسارع، باتت المنظمات التجارية بحاجة إلى تطوير قدراتها الرقمية لضمان استدامة أعمالها ومواكبة التغيرات في بيئة الأعمال (Westerman et al., 2014). في هذا السياق يُعتبر العقل التسويقي أحد العوامل الجوهرية في تعزيز النضج الرقمي، حيث يساعد في استيعاب التوجهات الرقمية الجديدة، وتطوير استراتيجيات تسويق رقمي مبتكرة، وتعزيز التفاعل مع الزبائن في الأسواق الرقمية (Day, 2011). وتشير الدراسات إلى أن المنظمات التي تمتلك مستوى عالٍ من العقل التسويقي تحقق أداءً تسويقياً متقدماً، وتتمكن من تبني الأدوات الرقمية بفاعلية أكبر (Kotler et al., 2021). ومع ذلك، هناك فجوة بين امتلاك العقل التسويقي وتطبيقه في تعزيز النضج الرقمي، حيث يواجه العديد من القادة الإداريين تحديات في مواكبة استراتيجيات التسويق التقليدية مع الأدوات الرقمية الحديثة وبالتالي، فإن هذه الدراسة تسعى إلى استكشاف الدور الذي يلعبه العقل التسويقي في تعزيز النضج الرقمي، وقياس مدى تأثيره على استراتيجيات التحول الرقمي في المنظمات التجارية. ويمكن تلخيصها بالأسئلة الآتية:
1. ما مفهوم العقل التسويقي، وما أبعاده الرئيسية؟

2. ما العلاقة بين تبني الشركات للعقل التسويقي ومدى استعدادها للنضج الرقمي؟
3. ما الدور الذي تلعبه التقنيات الحديثة في تعزيز العقل التسويقي؟
2. أهمية البحث **Significance of the Research**: تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال عدة جوانب نظرية وعملية:
 - أ. الأهمية النظرية:
 1. تُسهم الدراسة في سد الفجوة البحثية من خلال تقديم إطار نظري جديد يربط بين العقل التسويقي والنضج الرقمي، وهو ارتباط لم يُدرس بشكل كافٍ في الأدبيات السابقة.
 2. تعزز الدراسة الفهم الأكاديمي لمفاهيم مثل العقل التسويقي، النضج الرقمي، القيادة الإدارية، ومدى تأثير هذه العوامل على المنظمات التجارية في العصر الرقمي.
 - ب. الأهمية التطبيقية:
 1. تقدم الدراسة رؤى عملية لمنظمات القطاع التجاري، وخاصة مجمع مازي التجاري في دهوك، حول كيفية استغلال العقل التسويقي لتحقيق النضج الرقمي.
 2. تُساعد القيادات الإدارية في المجمعات التجارية على تبني ممارسات تسويقية رقمية فعالة، مما يعزز القدرة التنافسية لهذه المنظمات.
3. أهداف البحث **Objectives of the research**: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أبرزها:
 1. تحليل دور العقل التسويقي في تعزيز النضج الرقمي لدى القيادات الإدارية في المنظمات التجارية.
 2. تحديد العلاقة بين العقل التسويقي والقيادة الرقمية في تحقيق النضج الرقمي الفعال.
 3. استكشاف مدى جاهزية القيادات الإدارية في مجمع مازي التجاري لتبني الأدوات الرقمية في بيئة مدعومة بالذكاء الاصطناعي.
 4. تقديم مقترحات عملية لمساعدة المنظمات التجارية على تحقيق النضج الرقمي من خلال استراتيجيات تسويقية مبتكرة.
 5. قياس مستوى النضج الرقمي في مجمع مازي التجاري بناءً على استبيانات علمية ومقاييس معتمدة.
4. المخطط الفرضي للبحث **The Framework of the Research**

يقدم المخطط صورة شاملة عن فكرة البحث، ويوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراتها إذ جرى تصميمه على وفق ما جاء من مسح للنتاجات الفكرية للأدبيات العلمية الرصينة ذات الصلة بمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية، وبعد إجراء مراجعة واسعة للأبحاث والدراسات الحديثة في هذا الحقل جرى تطوير النموذج الافتراضي للبحث، ليعكس طبيعة العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين الأبعاد والمتغيرات الرئيسة والفرعية داعماً لمشكلة البحث ومحققاً لأهدافها ومصوراً لفرضياتها ومنطلقاتها الفلسفية التي نصت على مساهمة العقل التسويقي في تعزيز النضج الرقمي، وبذلك فإن الباحثة تهدف عن طريق تقديم هذا المخطط إلى أن يكون مشتملاً لجميع متغيرات البحث في صورته الإجمالية ومن ثم إمكانية قياسه للعلاقات المذكورة آنفاً، ولكي يتم فهمه بشكل أكثر وضوحاً فإنه يتكون من جزئين متفاعلة، هي:

 - أ. المتغير المستقل **Independent Variables**: يتمثل هذا المتغير بالعقل التسويقي التي اشتملت على ثلاثة أبعاد فرعية وهما (الاستجابة التسويقية للزبون، جذب الزبون، تحويل المبيعات للزبون).
 - ب. المتغير التابع **Dependent Variables**: يمثل هذا المتغير بالنضج الرقمي التي اشتملت على خمسة أبعاد وهما (الاستراتيجية الرقمية، العمليات الرقمية، السوق الرقمي، الثقافة الرقمية، التكنولوجيا الرقمية، الزبائن الرقميين).



الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: إعداد الباحثين

5. حدود البحث:

- أ. **الحدود الموضوعية:** تضمن البحث متغيرتين رئيسة وأبعادها الفرعية، وهي العقل التسويقي بأبعادها الثلاثة (الاستجابة التسويقية للزبون، جذب الزبون، تحويل المبيعات للزبون)، والنضج الرقمي بأبعادها الستة (الاستراتيجية الرقمية، العمليات الرقمية، السوق الرقمي، الثقافة الرقمية، التكنولوجيا الرقمية، الزبائن الرقميين).
- ب. **الحدود الزمانية:** امتدت مدة إعداد البحث من (25/10/2024) إلى (20/07/2025) بجانبها النظري والميداني وتوزيع استمارات الاستبانة وجمعها وتحليل البيانات وتفسير النتائج.
- ت. **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للدراسة بمجموعة ماضي التجاري في محافظة دهوك.
- ث. **الحدود البشرية:** تشمل عينة الدراسة القيادات الإدارية في مجموعة ماضي التجاري، وبالغلة عددها (260) قادة الإدارية لغرض إجراء الجانب الميداني مما يحد من تعميم النتائج على قطاعات أخرى.

6. فرضيات البحث Hypothesis of the Research: سيتم اعتماد مجموعة من الفرضيات والمنبقة من مخطط الدراسة الفرضي وهي كما يأتي:

- H1. **الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد اختلاف في آراء العينة تجاه الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة (العقل التسويقي، النضج الرقمي) في مجموعة ماضي التجاري في محافظة دهوك، وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
 1. **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد اختلاف في آراء العينة تجاه الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير العقل التسويقي (الاستجابة التسويقية للزبون، جذب الزبون، تحويل المبيعات للزبون) في مجموعة ماضي التجاري قيد الدراسة.
 2. **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد اختلاف في آراء العينة تجاه الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير النضج الرقمي (الاستراتيجية الرقمية، العمليات الرقمية، السوق الرقمي، الثقافة الرقمية، التكنولوجيا الرقمية، الزبائن الرقميين) في مجمع ماضي التجاري قيد الدراسة.

H2. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيرات الدراسة (العقل التسويقي، النضج الرقمي) وأبعادها منفردة ومجموعة في مجموعة مازي التجاري في محافظة دهوك.

H3. الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات (العقل التسويقي، النضج الرقمي) وأبعادها منفردة ومجموعة في تعزيز النضج الرقمي في مجموعة مازي التجاري في محافظة دهوك.

H4. الفرضية الرئيسية الرابعة: تتباين إدارات مجموعة مازي التجاري في تركيزها على النضج الرقمي تبعاً لتباين تركيزها على العقل التسويقي في أداؤها لأنشطتها.

7. مجتمع وعينة البحث: يتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع القيادات الإدارية العاملة في مجموعة مازي التجاري في محافظة دهوك، حيث يضم هذا المجتمع مجموعة واسعة من الأفراد الذين يساهمون في اتخاذ القرارات الإدارية والتسويقية المتعلقة بتطوير الأعمال، وتعزيز الاستدامة التسويقية، وتطبيق المفاهيم التسويقية في استراتيجيات المجمع. يشمل مجتمع الدراسة الفئات التالية:

1. المدراء التنفيذيون المسؤولون عن وضع الخطط الاستراتيجية وتوجيه المجموعة نحو تحقيق أهدافه.
 2. مدراء الأقسام المختلفة مثل التسويق، المبيعات، الموارد البشرية، التشغيل، المالية، وغيرها.
 3. رؤساء الفرق الإدارية والتسويقية الذين يشرفون على تنفيذ الخطط والسياسات داخل المجموعة.
 4. المسؤولون عن الإدارات التشغيلية والذين يديرون العمليات اليومية في مختلف القطاعات.
- بناءً على مجتمع الدراسة الواسع، تم اختيار عينة الدراسة وفق أسلوب العينة العمدية (المقصودة) التي تستهدف الفئات الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة. وبلغت (182) فرداً، إذ تحمل العينة معلومات واسعة وذات صلة بمتغيرات الدراسة واستراتيجيات المتجارات المبحوثة وسياساتها ورؤيتها.

المبحث الثالث: الجانب الميداني للبحث

أولاً: اختبار استمارة الاستبانة: الثبات: قامت الباحثة بإجراء تحليل الثبات (Reliability Analysis) بهدف قياس مدى ثبات الاستبانة، وذلك باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha Coefficient)، والذي يُعد من أنسب الأساليب الإحصائية لتقييم ثبات أدوات القياس التي تعتمد على العبارات الوصفية، وقد تم توزيع الاستبانة في تاريخ (2025/02/03) على عينة تجريبية مكونة من (21) فرداً من القيادات الإدارية في مجموعة مازي التجاري في محافظة دهوك. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS V.27)، إذ أظهرت نتائج التحليل مستوى الثبات لكل من متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها بشكل فردي ومجمع، كما هو موضح في الجدول (1)، وكما يأتي:

- بلغت قيمة معامل الثبات لجميع عبارات الاستبانة (0.982) عند مستوى معنوية (0.05)، وهي قيمة مرتفعة جداً مقارنةً بالقيم المعيارية المعتمدة لمعامل الثبات، والتي تُقدَّر بـ (0.70) في الدراسات العلمية و(0.60) في الدراسات الإنسانية، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الاتساق والثبات، ويعزز من موثوقية النتائج المستخلصة منها.
- حصلت أعلى قيمة لمعامل الثبات على مستوى متغيرات الدراسة لصالح عبارات متغير النضج الرقمي، حيث بلغت (0.977)، تلتها قيمة معامل الثبات لعبارات متغير العقل التسويقي والتي بلغت (0.941)، وذلك عند مستوى معنوية (0.05).

- أظهرت نتائج تحليل الثبات أن أعلى قيمة لمعامل الثبات على مستوى أبعاد الدراسة قد سُجلت في عبارات بُعد الاستراتيجية الرقمية ضمن متغير النضج الرقمي، حيث بلغت (0.914)، في المقابل جاءت أقل قيمة للمعامل في بُعد جذب الزبون التابع لمتغير العقل التسويقي، وبلغت (0.834)، وتُعد هذه القيم معنوية ودالة إحصائياً على مستوى (0.05)، مما يؤكد تمتع جميع أبعاد الأداة بدرجة جيدة من الثبات.

وبالاستناد إلى نتائج تحليل الثبات باستخدام طريقة كرونباخ ألفا، يتضح أن متغيرات الدراسة وأبعادها قد استوفت معايير الثبات المطلوبة، حيث تجاوزت جميع قيم المعامل الحد الأدنى المعتمد في الدراسات الإنسانية والبالغ (0.60) بحسب ما أشار إليه (Eisinga et al., 2012: 639) وتشير هذه النتائج إلى تمتع أداة القياس بمستوى عالٍ من الثبات، مما يعزز من موثوقية البيانات التي تم جمعها لأغراض الدراسة.

الجدول (1) قياس الثبات بطريقة كرونباخ ألفا

المتغير	الأبعاد	قيمة معامل الثبات	عدد العبارات
العقل التسويقي	الاستجابة التسويقية للزبون	0.858	6
	جذب الزبون	0.834	6
	تحويل المبيعات للزبون	0.875	6
	المؤشر الكلي لمتغير العقل التسويقي	0.941	18
النضج الرقمي	الاستراتيجية الرقمية	0.914	5
	العمليات الرقمية	0.856	5
	السوق الرقمي	0.879	5
	الثقافة الرقمية	0.891	5
	التكنولوجيا الرقمية	0.891	5
	الزبائن الرقميين	0.889	5
	المؤشر الكلي لمتغير النضج الرقمي	0.977	30
	المؤشر الكلي لعبارات الاستبانة	0.982	48

المصدر: إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

ثانياً: اختبار بيانات البحث: التوزيع الطبيعي: استخدم الباحثين اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من تحقق شرط التوزيع الطبيعي في بيانات الدراسة، أظهرت نتائج الاختبار في الجدول (2) أن قيم معلمة (Z) لجميع الأبعاد كانت أقل من القيم الجدولية المقابلة، مع مستويات معنوية (Sig.) تجاوزت الحد الافتراضي (0.05)، مما يؤكد أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي المطلوب.

الجدول (2) التوزيع الطبيعي بطريقة (Kolmogorov – Smirnov)

المتغيرات	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Z المحسوبة	Z الجدولية	Sig.
العقل التسويقي	الاستجابة التسويقية للزبون	4.162	0.651	0.995	3.0912	0.859
	جذب الزبون	4.332	0.558	0.995	3.414	0.775
	تحويل المبيعات الى الزبون	4.203	0.678	0.992	3.087	0.402
النضج	الاستراتيجية الرقمية	4.142	0.688	0.991	3.010	0.329

0.712	3.199	0.994	0.634	4.242	العمليات الرقمية	الرقمي
0.989	3.229	0.997	0.640	4.282	السوق الرقمي	
0.213	3.037	0.990	0.716	4.215	الثقافة الرقمية	
0.999	2.899	0.998	0.756	4.143	التكنولوجيا الرقمية	
0.917	2.968	0.996	0.764	4.225	الزبائن الرقميين	

المصدر: إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

ثالثاً: اختبار الفرضيات

أ. أهمية ترتيبية لمتغيرات البحث وأبعادها

1. **الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير العقل التسويقي:** تشير المعطيات الواردة في الجدول (3) أن الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير العقل التسويقي (العقل التسويقي) كافة جاءت بقيم متقاربة، غير أن هناك تركيزاً على بُعد (جذب الزبون) والذي حصل على المرتبة الأولى بترتيب الأبعاد، بحسب إجابات عينة الدراسة، ونسبة الاتفاق أكبر من بقية الأبعاد ضمن متغير العقل التسويقي والبالغة (86.2%)، وبتأكيد من الوسط الحسابي البالغ (4.3) وانحراف معياري (0.862)، وقيمة معامل التوافق حيث بلغت (79.60)، وجاء بُعد (الاستجابة التسويقية للزبون) بالمرتبة الثانية وبتقارب كبير مع البعد الأول، ونسبة الاتفاق بلغت (85.28%)، وبتأكيد من الوسط الحسابي البالغ (4.2)، وانحراف معياري (0.822)، وقيمة معامل التوافق بلغت (80.48)، أما في المرتبة الأخيرة فجاء بُعد (تحويل المبيعات للزبون) بنسبة الاتفاق (83.71%)، ومتوسط حسابي (4.2)، وانحراف معياري (0.884)، ومعامل التوافق قيمته (78.89).

الجدول (3) الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير العقل التسويقي

الأهمية الترتيبية	معامل التوافق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاتفاق	متغير العقل التسويقي وأبعاده
2	80.48	0.822	4.2	85.28%	الاستجابة التسويقية للزبون
1	79.60	0.862	4.3	86.2%	جذب الزبون
3	78.89	0.884	4.2	83.71%	تحويل المبيعات للزبون

المصدر: إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

لذا فإن هذه النتائج في الجدول (3) تؤكد قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه (يوجد اختلاف في آراء العينة تجاه الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير العقل التسويقي (جذب الزبون، الاستجابة التسويقية للزبون، تحويل المبيعات للزبون) في مجموعة مازي التجاري قيد البحث).

2. **الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير النضج الرقمي:** نلاحظ عن طريق المعطيات الواردة في الجدول (4) أن الأهمية الترتيبية لأبعاد هذا المتغير جاءت بقيم متقاربة، لوحظ أن هناك تركيزاً على بُعد (العمليات الرقمية)، إذ حصل على المرتبة الأولى بترتيب الأبعاد بحسب إجابات أفراد عينة الدراسة، ونسبة اتفاق أكبر من بقية الأبعاد ضمن متغير العقل التسويقي والبالغة (85.66%)، وبتأكيد من الوسط الحسابي البالغ (4.2) وانحراف معياري (0.819)، وقيمة معامل التوافق (80.54)، أما في المرتبة الثانية جاءت كل من بُعد (السوق الرقمي والثقافة الرقمية) بنسب اتفاق متقاربة بلغت (84.76%)، (84.08%) على التوالي، وبتأكيد من

الوسط الحسابي البالغ (4.2) لكليهما، وانحراف معياري (0.797)، (0.862) على التوالي، وقيمة معامل التوافق (81.17)، (79.65) على التوالي، وفي ما بعد جاء بُعد (الاستراتيجية الرقمية) بنسبة اتفاق بلغت (83.52%)، وبوسط الحسابي (4.2)، وانحراف المعياري (0.879)، ومعامل التوافق قيمته (79.45)، ومن ثم جاء بُعد (الزبائن الرقميين) بنسبة اتفاق بلغت (83.24%)، وبوسط الحسابي (4.1)، وانحراف المعياري (0.857)، وقيمة معامل التوافق (79.38)، وأخيراً جاء بُعد (التكنولوجيا الرقمية) أقل نسبة اتفاق من بقية الأبعاد الأخرى حيث بلغت نسبة اتفاق (82.12%)، وبوسط الحسابي (4.1)، وانحراف معياري (0.889)، ومعامل توافق قيمته (78.49).

الجدول (4) الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير النضج الرقمي

الأهمية الترتيبية	معامل التوافق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاتفاق	متغير النضج الرقمي وأبعاده
4	79.45	790.8	4.2	%83.52	الاستراتيجية الرقمية
1	80.54	0.819	4.2	%85.66	العمليات الرقمية
2	81.17	0.797	4.2	%84.76	السوق الرقمي
3	79.65	0.862	4.2	%84.08	الثقافة الرقمية
6	78.49	0.889	4.1	%82.12	التكنولوجيا الرقمية
5	79.38	0.857	4.1	%83.24	الزبائن الرقميين

المصدر: إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

لذا فإن هذه النتائج في الجدول (4) تؤكد قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه (يوجد اختلاف في آراء العينة تجاه الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير النضج الرقمي (الاستراتيجية الرقمية، العمليات الرقمية، السوق الرقمي، الثقافة الرقمية، التكنولوجيا الرقمية، الزبائن الرقميين) في مجموعة مازي التجاري قيد البحث).

ب. **تحليل علاقات الارتباط بين العقل التسويقي والنضج الرقمي:** يتضمن هذا المحور التعرف على طبيعة العلاقة بين العقل التسويقي والنضج الرقمي على المستوى الكلي (المتغيرات) والمستوى الجزئي (الأبعاد)، بمعنى التحقق من الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيرات الدراسة (العقل التسويقي، النضج الرقمي) في مجموعة مازي التجاري في محافظة دهوك.

1. المستوى الكلي: توضح النتائج في الجدول (5) تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة وعلى مستوى المؤشر الكلي لها، إذ تبين وجود ارتباط معنوي وموجب وبمستويات عالية بين المتغير المستقل (العقل التسويقي) والمتغير المعتمد (النضج الرقمي)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.905) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01)، ونستدل من هذه القيمة على قوة العلاقة المعنوية بين المتغيرين قيد الدراسة.

2. المستوى الجزئي: تم اللجوء إلى التحليل على المستوى الجزئي وذلك للتعلم في فهم الارتباط على مستوى أبعاد العقل التسويقي والنضج الرقمي وبيان مستويات الارتباط فيما بينها، وذلك لفهم أعمق وأكثر شمولية للأبعاد التي تقوي أو تضعف من مستويات الارتباط بين المتغيرات الرئيسية للدراسة، إذ يوضح الجدول (5) وجود الارتباط أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغير العقل التسويقي وبين أبعاد متغير النضج الرقمي المتمثلة بكل من (الاستراتيجية الرقمية، العمليات الرقمية، السوق الرقمي، الثقافة الرقمية، التكنولوجيا الرقمية، الزبائن الرقميين)، إذ بلغت قيم معامل الارتباط

بينهم (0.736)، (0.716)، (0.771)، (0.749)، (0.744)، (0.758)، على التوالي، وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01). وكانت أقوى علاقة ارتباط بين بُعدي تحويل المبيعات للزبون والاستراتيجية الرقمية وبمعامل ارتباط بلغ (0.854) بمستوى معنوي بلغ (0.01)، فيما كانت أقل علاقة ارتباط بين بُعدي الاستجابة التسويقية للزبون والعمليات الرقمية، إذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.716) بمستوى معنوي بلغ (0.01).

الجدول (5) الارتباط بين العقل التسويقي والنضج الرقمي

العقل التسويقي النضج الرقمي	الاستجابة التسويقية للزبون	جذب الزبون	تحويل المبيعات للزبون	المؤشر الكلي
الاستراتيجية الرقمية	0.736**	0.848**	0.854**	0.877**
العمليات الرقمية	0.716**	0.802**	0.794**	0.831**
السوق الرقمي	0.771**	0.759**	0.781**	0.830**
الثقافة الرقمية	0.749**	0.820**	0.811**	0.855**
التكنولوجيا الرقمية	0.744**	0.779**	0.789**	0.831**
الزبائن الرقميين	0.758**	0.809**	0.809**	0.854**
المؤشر الكلي	0.797**	0.859**	0.862**	0.905**

المصدر: إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي (SPSS). $P \leq 0.01$ ، $P \leq 0.05$

واعتماداً على ما تقدم من نتائج التحليل الإحصائي، فإن جميع علاقات الارتباط التي تم التوصل إليها بين المتغيرين (العقل التسويقي، النضج الرقمي) بأبعادهما الفرعية كانت معنوية موجبة وذات دلالات إحصائية، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيرات البحث (العقل التسويقي، النضج الرقمي) في مجموعة مازي التجاري في محافظة دهوك).

ت. تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث: تأثير العقل التسويقي في النضج الرقمي

1. **المستوى الكلي:** تشير نتائج تحليل البيانات الميدانية الموجودة في الجدول (6) إلى

وجود تأثير معنوي للعقل التسويقي في النضج الرقمي وعلى مستوى المؤشر الكلي لها، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة والبالغة (815.931) والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.89) وبدرجات حرية (1، 181) مما يشير إلى معنوية التأثير وعند مستوى (0.05)، وتشير نتائج التحليل على المستوى الكلي إلى الآتي:

- أما قيمة (R^2) فقد بلغت (0.819) والتي تشير إلى أن ما نسبته (81.9%) من التغير الذي يطرأ على النضج الرقمي يمكن أن نعزوه إلى العقل التسويقي، أي أن القيمة التفسيرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المعتمد بلغت (81.9%)، كما تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (18.1%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمنة في النموذج الافتراضي الذي اعتمدته الباحثة في دراستها الحالية.
- بلغت قيمة الميل الحدي (B_1) إلى (0.905) وهي دلالة على أن التغير في العقل التسويقي بمقدار واحد (1)، سيؤدي إلى التغير بمقدار (0.905) في النضج الرقمي، وهي نسبة عالية جداً يمكن الاستناد إليها في تفسير العلاقة التأثيرية لمتغير العقل التسويقي في متغير النضج الرقمي.
- تبين قيمة الثابت (B_0) أن هناك ظهوراً للنضج الرقمي من خلال أبعاده مقداره (0.984) وذلك عندما تكون قيمة العقل التسويقي ومن خلال أبعادها المساوية للصفر. فيمكن تفسير هذه النتيجة بأن النضج الرقمي يستقي جزءاً من سماته من العقل التسويقي.

الجدول (6) تأثير العقل التسويقي في النضج الرقمي

النضج الرقمي						الأنموذج
Sig.	F الجدولية	F المحسوبة	R ²	B ₁	B ₀	
0.000	3.89	815.931	0.819	0.905	0.984	العقل التسويقي

قيمة F الجدولية بدرجات حرية (1، 181)، N = 182، (P ≤ 0.05) ،
 المصدر: إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

2. المستوى الجزئي: تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد وبطريقة (Stepwise) للتعرف على المستويات التأثيرية لأبعاد العقل التسويقي في النضج الرقمي، وكانت نتائج التحليل قد أفرزت ثلاثة أنماذج للانحدار وبحسب معطيات الجدول (7) وكما يأتي:

- الأنموذج الأول: يتضمن هذا الأنموذج بُعداً واحداً فقط، وهو تحويل المبيعات للزبون، إذ أشارت نتائج التحليل إلى أن لهذا البُعد تأثيراً أعلى من باقي الأبعاد في النضج الرقمي، وذلك بتأكيد من قيمة (B₁) والتي بلغت (0.862)، وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (22.857)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.65)، وبدرجة حرية (180)، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (Sig.) المحسوبة والتي بلغت (0.001)، وهي قيمة تقل كثيراً عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (0.05). كما أن القيمة التفسيرية لمتغير العلاقة وبحسب قيمة (R²) والبالغة (0.744)، تشير إلى أن بُعد تحويل المبيعات للزبون وحده يفسر ما نسبته (74.4 %) من التغير الذي يحصل في النضج الرقمي والذي يعود لبُعد تحويل المبيعات للزبون، وأن هناك ما نسبته (25.6 %) يعود لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا الأنموذج. ويلاحظ أنه في هذا الأنموذج تم استبعاد كل من الاستجابة التسويقية للزبون جذب الزبون.

- الأنموذج الثاني: يشارك في هذا الأنموذج بُعداً تحويل المبيعات للزبون والاستجابة التسويقية للزبون، إذ أشارت نتائج التحليل إلى استبعاد بُعد جذب الزبون، وذلك بتأكيد من قيمة (B₁) والتي بلغت (0.601)، (0.360) على التوالي، وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (12.509)، (7.503) على التوالي، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.65) وبدرجة حرية (180)، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (Sig.) المحسوبة والتي بلغت (0.001) وهي قيمة تقل كثيراً عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (0.05). كما أن القيمة التفسيرية لبُعد عملية تقديم الخدمة وتفاعل الزبون مجتمعين معاً وبحسب قيمة (R²) والبالغة (0.805)، أي تشير إلى أن بُعد تحويل المبيعات للزبون، الاستجابة التسويقية للزبون معاً يفسران ما نسبته (80.5 %) من التغير الذي يحصل في النضج الرقمي، وأن هناك ما نسبته (19.5 %) يعود لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا الأنموذج.

- الأنموذج الثالث: تضمن هذا الأنموذج كلاً من بُعد تحويل المبيعات للزبون والاستجابة التسويقية للزبون، جذب الزبون، إذ تشير قيمة (B₁) والتي بلغت (0.438)، (0.246)، (0.290) على التوالي، وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (7.265)، (4.599)، (4.178) على التوالي، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.65)، وبدرجة حرية (180)، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (Sig.) المحسوبة والتي بلغت (0.001) وهي قيمة تقل كثيراً عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (0.05). كما أن القيمة التفسيرية لكل من تحويل المبيعات للزبون، الاستجابة التسويقية للزبون وجذب الزبون وبحسب قيمة (R²) والبالغة (0.822) يفسر ما نسبته (82.2 %) من التغير الذي يحصل في النضج الرقمي والذي يعود

لكل من بُعد تحويل المبيعات للزبون، الاستجابة التسويقية للزبون وجذب الزبون مجتمعين، وأن هناك ما نسبته (17.8%) يعود لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا النموذج.

الجدول (7) تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد العقل التسويقي والنضج الرقمي

الأنموذج	ترتيب الأبعاد الداخلة في الأنموذج	النضج الرقمي				
		B ₀	B ₁	R ²	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية
الأول	تحويل المبيعات للزبون	0.740	0.862	0.744	22.857	180
الثاني	تحويل المبيعات للزبون	0.184	0.601	0.805	12.509	179
	الاستجابة التسويقية للزبون		0.360		7.503	
الثالث	تحويل المبيعات للزبون	0.71	0.438	0.822	7.265	178
	الاستجابة التسويقية للزبون		0.246		4.599	
	جذب الزبون		0.290		4.178	

المصدر: إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي (SPSS). ، (P ≤ 0.05)

وبناءً على نتائج تحليل الانحدار على المستويين الكلي والجزئي لتأثير أبعاد العقل التسويقي في النضج الرقمي والمذكورة في الجدول (6، 7)، التي أشارت إلى وجود تأثير معنوي أبعاد العقل التسويقي في النضج الرقمي، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على (يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للعقل التسويقي في النضج الرقمي وأبعادها منفردة ومجموعة في تعزيز النضج الرقمي في مجموعة مازي التجاري في محافظة دهوك).

ث. تحليل اختبار التباين: يعتمد البحث الحالية تطبيق التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكونه الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على التباين بين مشاريع مجموعة مازي التجاري المبحوثة في النضج الرقمي وذلك عند إدراكها للعقل التسويقي كما بينت النتائج البيانات الميدانية الواردة في الجدول (8) إلى أن هناك تباين ذي دلالة إحصائية لمتغير النضج الرقمي يمكن أن يعزى لمتغير العقل التسويقي وبحسب آراء القيادات الإدارية في مجموعة مازي التجاري، وذلك بحسب قيمة (Sig.) والبالغة (0.001)، وهي أقل من قيمة المعنوية الافتراضية للدراسة (0.05)، وبتأكيد من قيمة معامل التباين (F) المحسوبة والتي بلغت قيمتها (18.571) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.41) وبدرجات حرية (74، 107).

الجدول (8) اختبار التباين وفق العقل التسويقي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	قيمة Sig.
العقل التسويقي	بين المجموعات	62.616	0.846	74	18.571	1.41	0.001
	داخل المجموعات	4.875	0.046	107	-		0.001
	المجموع	67.491	-	181	-		0.001

المصدر: إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي (SPSS V.27). ، N = (183)

استناداً إلى نتائج هذا التحليل يتم قبول الفرضية الرئيسية الرابعة، والتي تنص على أنه (تباين إدارات مجموعة مازي التجاري في تركيزها على النضج الرقمي تبعاً لتباين تركيزها على العقل التسويقي في دعمها لأنشطتها التجارية).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

- أ. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين العقل التسويقي والنضج الرقمي، ما يدل على أن تنمية الفكر التسويقي داخل المنظمة يُعد من العوامل الجوهرية التي تساهم في رفع جاهزيتها الرقمية، ويعزز من قدرتها على التكيف مع متطلبات البيئة الرقمية المتغيرة.
- ب. كشفت النتائج عن وجود تفاوت في قوة العلاقة بين أبعاد العقل التسويقي وأبعاد النضج الرقمي، حيث تبين أن القدرة على تحويل التفاعل مع الزبائن إلى قرارات شرائية فعلية ترتبط بشكل وثيق بتبني استراتيجيات رقمية واضحة، في حين أن الاستجابة التسويقية للزبون لم تنعكس بالشكل الكافي على تحسين كفاءة العمليات الرقمية، مما يشير إلى وجود فجوة تتطلب تدخلات تنظيمية وتقنية لتعزيز هذا التكامل.
- ت. أظهرت نتائج الانحدار أن العلاقة بين العقل التسويقي والنضج الرقمي تتسم بطابع تأثيري مباشر، حيث أن أي تحسن في ممارسات العقل التسويقي ينعكس إيجاباً على مستوى النضج الرقمي، حتى في حدوده الدنيا، مما يعزز الفناعة بأن النضج الرقمي لا يتحقق بمعزل عن فكر تسويقي واع واستباقي يدعم متطلبات العصر الرقمي.
- ث. أظهرت نتائج الدراسة وجود تباين فعلي في مستوى النضج الرقمي بين مشاريع مجموعة مازي التجاري يُعزى إلى اختلاف إدراك تلك المشاريع للعقل التسويقي، مما يشير إلى أن المشاريع التي تتبنى مفاهيم العقل التسويقي بشكل أعمق وأكثر نضجاً، تتمتع بمستوى أعلى من التقدم الرقمي مقارنة بالمشاريع التي لا تولي ذات الاهتمام لهذا المتغير. ويعكس ذلك أهمية ترسيخ العقل التسويقي كمرتكز عملي لتسريع وتيرة التحول الرقمي داخل المجموعة.

ثانياً: المقترحات

- أ. من الضروري أن تعتمد المنظمات استراتيجية شاملة تعزز التكامل بين الفكر التسويقي ومكونات التحول الرقمي، هذا التكامل يتيح للمنظمة أن تستجيب بشكل سريع وذكي لتغيرات السوق الرقمية، ويطور من قدرتها على التعامل مع التحديات الرقمية المتسارعة.
- آلية التنفيذ: ضرورة أن تبدأ المنظمة بتأسيس لجان أو فرق عمل متخصصة تضم قيادات من قطاعات التسويق، التقنية، والعمليات بهدف وضع خطة استراتيجية مشتركة تحدد الأولويات الرقمية والتسويقية بشكل موحد، كما يُنصح بتطوير أنظمة معلومات متكاملة، تربط بيانات الزبائن مع استراتيجيات التسويق الرقمية عبر أدوات تحليل متقدمة، مما يسمح بتحليل سلوك الزبائن في الزمن الحقيقي وتطوير حملات تسويقية مخصصة تستجيب للبيانات المتجددة.
- ب. يتوجب تطوير واستخدام أدوات تحليل متقدمة تساعد في تتبع سلوك الزبائن وتوقع احتياجاتهم، مما يعزز قدرة المنظمة على تخصيص العروض وتحسين التفاعل الرقمي.
- آلية التنفيذ: تصميم لوحات معلومات Dashboard تمكن صناع القرار من متابعة مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بسلوك الزبائن، وتمكين فرق التسويق من تصميم حملات موجهة وأكثر فعالية بناءً على هذه التحليلات.
- ت. تبني استراتيجيات تسويق رقمي متكاملة تراعي تجارب الزبائن في جميع نقاط التماس، أن جذب الزبائن والتفاعل معهم لا يؤدي بالضرورة إلى تحويلهم إلى مشترين فعليين بسهولة، ما

يستدعي تطوير استراتيجيات متكاملة تضمن تجربة سلسلة وموحدة للزبون عبر جميع القنوات الرقمية.

آلية التنفيذ: ينبغي تطوير خرائط رحلة العميل الرقمية التي توضح جميع نقاط التماس مع العلامة التجارية، وتحليل نقاط القوة والضعف في كل منها. على المنظمة بناء فريق مشترك بين التسويق، خدمة الزبائن، وتكنولوجيا المعلومات لضمان تنسيق الجهود وإزالة العقبات التي قد تعيق التحويل الرقمي، كما يجب استخدام تقنيات التسويق متعدد القنوات Omnichannel لضمان تجربة موحدة ومخصصة للزبون.

ث. تعزيز التعاون بين مشاريع المجموعة المختلفة لتبادل الخبرات في تطبيق العقل التسويقي والنضج الرقمي الاختلاف في مستوى النضج الرقمي بين مشاريع المجموعة يشير إلى الحاجة لتعزيز نقل المعرفة والتجارب الناجحة بين المشاريع المختلفة، بهدف رفع المستوى العام للمجموعة.

آلية التنفيذ: تأسيس منصة داخلية إلكترونية لتبادل الخبرات، الأفكار، وأفضل الممارسات المتعلقة بالعقل التسويقي والتحول الرقمي، تنظيم ورش عمل دورية تجمع ممثلي المشاريع لمناقشة التحديات والنجاحات، إلى جانب إطلاق برامج تبادل موظفين أو زيارات ميدانية لتعزيز التعلم المتبادل، كما يمكن تبني نظام سفراء التحول الرقمي داخل المجموعة يشجعون على نشر ثقافة العقل التسويقي.

المصادر:

1. الشلال، محمد حيدر علي، والطه، شهاب محمد محمود، والسنجاري، عدنان مصطفى، (2024)، **العقل الاستراتيجي ودوره في تلبية متطلبات الجامعة الذكية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية**، المجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (14)، العدد(3)، العراق 1-15. DOI:10.52113/6/2024-14-3/1-15
2. الكبسي، عامر، (2006)، " التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة"، ورقة عمل مقدمة للقاء الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، الخبر، خلال الفترة 21-22، المملكة العربية السعودية.
3. ماهر، أحمد، (2015)، **التسويق الحديث**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية
4. شهاب، لبنى محمود عبدالكريم، (2022)، دراسة مقارنة للتدويل الافتراضي في الجامعات الفنلندية وجامعات ولاية نيويورك الأمريكية وإمكان الإفادة منها في مصر على ضوء نموذج النضج الرقمي، المجلة التربوية لكلية التربية، 1 (94)، 210-290.
5. نور، أحمد، (2022)، مستويات النضج الإلكتروني بالترتيب، تاريخ الاسترداد 14 جانفي، 2023.
6. حسن، منال موسى سعيد، وإبراهيم، هبة زيدان سيد، (2021)، **مستوى التفكير الاستراتيجي و علاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية**، المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة اسيوط، المجلد (37)، العدد (8)، مصر. 148-243.
7. America. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 100069.
8. Bahman, A., et al. (2013). "The Role of E-commerce in Attracting Customers". *International Journal of Marketing Studies*. Vol. 5, Issue 4, pp. 3276.

9. Balaban, I., Redjep, N. B., and Calopa, M. K. (2018), "The Analysis of Digital Maturity of Schools in Croatia", *International Journal of Emerging Technologies in Learning* (13:6), pp. 4–15.
10. **Berry, L. L., & Wiles, M. A. (2007). "Customer Satisfaction and Organizational Profitability: A Study of Relationships. *Journal of Marketing*, 71(3), 518–530.**
11. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). "Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights". *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482.
12. Boute, Robert N. and Van Mieghem, Jan Albert, Digital Operations: Autonomous Automation and the Smart Execution of Work (May 6, 2020). *Management and Business Review*, Vol 1, Issue 1, Winter 2021, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3400186> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3400186>
13. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing*. Pearson UK.
14. Costelo, Richard, (2001). **Inside the Minds: Leading Marketers**, Copyright1 by Aspatore.
15. Day, G. S. (2011). **"Closing the marketing capabilities gap."** *Journal of Marketing*, 75(4), 183-195.
16. Dominguez, N. and Mayrhofer, U. (2017) Internationalization Stages of Traditional SMEs: Increasing, Decreasing and Re-Increasing Commitment to Foreign Markets. *International Business Review*, 26, 1051-1063. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.03.010>
17. Eisinga, R.; The Grotenhuis, M.; and Pelzer, B., (2012), The reliability of two-item scale: Pearson, Cronbach or Spearman - Brown, *International Journal of Public Health*, 58 (4): 637–642.
18. Gazzaniga, M. S., Ivry, R. B., & Mangun, G. R. (2018). ***Cognitive Neuroscience: The Biology of the Mind***. New York: W.W. Norton & Company.
19. Golinska-Dawson, P., Werner-Lewandowska, K., Kolinska, K., & Kolinski, A. (2023). Impact of Market Drivers on the Digital Maturity of Logistics Processes in a Supply Chain. *Sustainability*, 15(4), 1-19.
20. Grech, Gerald, (2016), **Marketing mind maps in higher education**, Symposia Melitensia Number 12.
21. Hanna, R., Rohm, A. J., & Crittenden, V. L. (2011). **"We're all connected: The power of the social media ecosystem."** *Business Horizons*, 54(3), 265-273.
22. Haryanti, T., Rakhmawati, N. A., & Subriadi, A. P. (2023). The extended digital maturity model. *Big Data and Cognitive Computing*, 7(1), 1-24.
23. Hoffman, D. L., & Fodor, M. (2010). ***Can You Measure the ROI of Your Social Media Marketing?*** MIT Sloan Management Review.
24. **Hooley, G., Piercy, N., & Nicoulaud, B. (2020). *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. Pearson Education.**

25. Ilin, I., Levaniuk, D., & Dubgorn, A. (2020). Assessment of digital Maturity of enterprises. International Scientific Conference Energy Management of Municipal Facilities and Sustainable Energy Technologies EMMFT 2019. Saint peterburg: Springer, Cham.
26. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., & Kiron, D. (2015). Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*.
27. Kerrigan, M. (2013). A capability maturity model for digital investigations. *Digital Investigation*, 10(1), 19-33. doi:10.1016/j.diin.2013.02.005
28. Kim, J., Fiore, A. M., & Lee, H. H. (2014). **Effective virtual experience in e-commerce: Consumer's perspective**. *Journal of Business Research*, 67(11).
29. Kıyıklık, A., Kuşakcı, A. O., & Mbowe, B. (2022). A digital transformation maturity model for the airline industry with a self-assessment tool. *Decision Analytics Journal*.
30. Kotler, P. (1972). **Marketing Management: Analysis, Planning, and Control**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
31. Kotler, P. (2016). **Marketing management (15th ed.)**. Pearson Education.
32. **Kotler, P., Berger, R., & Bickhoff, N. (2015). *Marketing for Competitiveness: Asia to the World***. Springer.
33. Laaber, F., Koch, T., Hubert, M., & Florack, A. (2024). Young People's digital maturity relates to different forms of well-being through basic psychological need satisfaction and frustration. *Computers in Human Behavior*, 152, 108077.
34. Lasrado, L.A., Vatrappu, R., Andersen, K.N. (2015), "Maturity models' development in is research: a literature review", In: Proceedings of the 19th European Conference on Information Systems.
35. Mezei, P. (2010). Digital Technologies-Digital Culture. *NJCL*, i.
36. Pauwels, K., Erguncu, S., & Yildirim, G. (2013), **Winning hearts, minds and sales: How marketing communication enters the purchase process in emerging and mature markets**. *International Journal of Research in Marketing*, 30(1), 57-68.
37. Pedrini, C.N., Frederico, G.F. (2018), "Information technology maturity evaluation in a large Brazilian cosmetics industry", *Int. J. Bus. Adm.* 9, 15.
38. Peters, T. (1987). **In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies**.
39. Porter, M. E. (1985). **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**.
40. Ross, J. W., Beath, C. M., & Sebastian, I. M. (2017). *Designed for Digital: How to Architect Your Business for Sustained Success*. MIT Press.
41. Salume, P. K., BARBOSA, M. W., Pinto, M. R., & Sousa, P. R. (2021). Key dimensions of digital maturity: A study with retail sector companies in Brazil. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 22(6).
42. Saud, R. Y., & Saud, Z. Y. (2022). **the marketing mind and its impact on activating marketing intelligence applicable to asiacell mobile communications company**. *World Economics and Finance Bulletin*, 10, 42-64
43. Sunderman, H. (2018). **Marketing analytics and big data: Value creation for marketing strategies**. *Journal of Business Analytics*, 1(2).

44. Thordsen, T., & Bick, M. (2020). Towards a holistic digital maturity model.
45. Vial, G. (2019). "Digital Transformation and Organizational Change". *Organizational Science Review*, 5(2), 37-55.
46. Westerman, G., Bonnet, D., Ferraris, P., & Desouza, K. (2014). "The 4 Stages of Digital Transformation". *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 22-36.
47. Westerman, G., Calm  jane, C., Ferraris, P., & Bonnet, D. (2014). *The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry*. MIT Center for Digital Business.
48. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital*. Harvard Business Review Press.
49. Zinnski, J. D. (2015). *Data-Driven Marketing: The 15 Metrics Everyone in Marketing Should Know*.
50. Kane, G. C., Palmer, D., Nguyen-Phillips, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2017). Achieving Digital Maturity. *MIT Sloan Management Review*, 59(1)
51. Vial, G. (2019). *Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda*. *Journal of Strategic and International Studies*, 15(1), 16-25.
52. Aslanova, I. V., & Kulichkina, A. I. (2020, May). Digital maturity: Definition and model. In 2nd International Scientific and Practical Conference —Modern Management Trends and the Digital Economy: from Regional Development to Global Economic Growth (MTDE 2020) (pp. 443-449). Atlantis Press.
53. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2019). **Marketing 3.0: From products to customer to the human spirit**. In *Marketing wisdom*. Springer.
54. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). **Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital**. Wiley.
55. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). **Marketing 5.0: Technology for Humanity**. Wiley.