جـامعة الجـزائر 03 – ابـراهيم سلطان شيبـوط

كـلية العلوم الاقتصادية والعلوم التّجارية وعلوم التسيير

قســم: العلوم التجارية

# أخلاقيات التسويق الرقمي ودورها في خلق ميزة تنـافسيـة

# Digital marketing ethics and its role in creating a competitive advantage

## (دراسة حالة مؤسسة ياليدين yaliddin بولاية تبسة)

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثّالث في العلوم التّجارية

تخصص: التسويق الرقمي

إعـداد الطـالب: رابح كعبي

إشــراف الدكتورة: فتيحة آيت أوقاسي

| لجنـة المنـاقشـة | | | |
|---|---|---|---|
| الاســم واللقـب | الرّتبــة | الجــامعة | الصّـفة |
| مولود حواس | أستاذ تعليم العالي | جامعة الجزائر03 | رئيسًا |
| فتيحة آيت أوقاسي | أستاذ تعليم العالي | جامعة الجزائر03 | مشرفًا ومقررًا |
| خديجة ايزيتي | أستاذ تعليم العالي | جامعة الجزائر03 | عضوًا مناقشًا |
| سكر كنزة | أستاذ محاضر (أ) | جامعة الجزائر03 | عضوًا مناقشًا |
| بسمة عولمي | أستاذ تعليم العالي | جامعة تبسة | عضوًا مناقشًا |
| عبد السلام هلال | أستاذ محاضر (أ) | جامعة باتنة | عضوًا مناقشًا |

السنـة الجـامعية: 2026/2025

جـــامعة الجـــزائر 03 – ابـراهيم سلطان شيبـوط

كـلية علـوم العلوم الاقتصادية والعلوم التّجارية وعلوم التسيير

قســـم: العلوم التجارية

# أخلاقيات التسويق الرقمي ودورها في خلق ميزة تنافسية

## Digital marketing ethics and its role in creating a competitive advantage

(دراسة حالة مؤسسة ياليدين yaliddin بولاية تبسة)

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثّالث في العلوم التّجارية

تخصص: التسويق الرقمي

إعـداد الطـالب: رابح كعبي

إشـــراف الدكتورة: فتيحة آيت أوقاسي

| لجنـة المناقشـة | | | |
|---|---|---|---|
| الاســـم واللقـب | الرّتبـــة | الجـــامعة | الصّـفة |
| مولود حواس | أستاذ تعليم العالي | جامعة الجزائر03 | رئيسًا |
| فتيحة آيت أوقاسي | أستاذ تعليم العالي | جامعة الجزائر03 | مشرفًا ومقررًا |
| خديجة ايزيتي | أستاذ تعليم العالي | جامعة الجزائر03 | عضوًا مناقشًا |
| سكر كنزة | أستاذ محاضر (أ) | جامعة الجزائر03 | عضوًا مناقشًا |
| بسمة عولمي | أستاذ تعليم العالي | جامعة تبسة | عضوًا مناقشًا |
| عبد السلام هلال | أستاذ محاضر (أ) | جامعة باتنة | عضوًا مناقشًا |

السنـة الجـامعية: 2026/2025



﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُزُوا فَانشُزُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

سورة المجادلة الآية ﴿11﴾.

# شكر وعرفان

**بسم الله الرحمن الرحيم**

**الحمد لله الذي علَّم الإنسان ما لم يعلم، وسهّل لي سُبل العلم، وأعانني على إتمام هذه الأطروحة.**

**أتقدّم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذتي المشرفة**

**الدكتورة: آيت أوقاسي فتيحة**

**على توجيهاتها العلمية السديدة، وصبرها الكريم، ودعمها المتواصل طيلة مراحل هذا العمل، فقد كان لنصائحها القيمة وعلمها الغزير الأثر الكبير في إنضاج هذه الدراسة.**

**كما أتقدّم بالشكر الخالص إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقّرين على قبولهم مناقشة هذه الأطروحة، وعلى ملاحظاتهم البنّاءة التي أقدّرها عاليًا.**

**ولا يفوتني أن أعبّر عن امتناني لكل الأساتذة الذين درّسوني خلال سنوات التكوين، ولكل من ساهم في إثراء مساري الأكاديمي والعلمي بكلمة أو توجيه أو دعم.**

**كما أخصّ بالشكر أفراد عائلتي الأعزاء، الذين كانوا السند الحقيقي والدافع المستمر، بصبرهم ودعواتهم ومساندتهم في كل مراحل حياتي.**

**إلى كل من رافقني في هذه المسيرة، من زملاء وأصدقاء، وإلى كل من كان له فضل – ولو غير مباشر – في إنجاز هذا العمل، أقول: جزاكم الله عنّي خير الجزاء.**

*كـعبي رابـح*

# إهداء

إلى من غرَسوا فيّ حب العلم، وعلّموني أن الإصرار طريقُ الإنجاز...

إلى روح والدي الغالي، الذي علّمني أن الكفاح شرف، وأن العلم زادُ العمر وضياؤه، رحمك الله وأسكنك فسيح جناته.

إلى روح والدتي الحبيبة، التي كانت الدعامة الصلبة في حياتي، بدعائها، وصبرها، وحنانها الذي لا ينضب...

إلى زوجتي رفيقة الدّرب، وسند القلب والعقل،

إلى بناتي الذين استمدّيت من براءتهم الأمل، ومن أجلهم يزهر الغد...

إلى أساتذتي الأجلاء، وزملائي المخلصين، وكل من شاركني خطوة في هذا الطريق...

أهدي هذا العمل المتواضع، عربون وفاء وامتنان، وتحية تقدير ومحبة.

## ملخص الدّراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة أخلاقيات التسويق الرقمي في خلق ميزة تنافسية من وجهة نظر عملاء مؤسسة ياليدين (Yaliddin) بولاية تبسة,الجزائر، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، وتمثلت أداة الدراسة الرئيسية في الاستبيان، الذي تم تصميمه وفق مقياس ليكيرت الخماسي، حيث تم توزيعه على عينة من عملاء المؤسسة، تم اختيارها بطريقة قصدية.

وبعد جمع الاستبيانات تم استرجاع **304** مفردة كانت صالحة للتحليل الإحصائي، حيث تم الاعتماد على برنامج SmartPLS4 في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، بهدف تحديد طبيعة العلاقة بين أخلاقيات التسويق الرقمي وأبعاد خلق الميزة التنافسية.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات التسويق الرقمي وخلق الميزة التنافسية، حيث تبين أن الممارسات الأخلاقية، خاصة الشفافية، المسؤولية الاجتماعية، والأمان الرقمي، تسهم بشكل فعال في تعزيز السمعة المؤسسية، وتحسين الصورة الذهنية، وتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة. في حين أظهرت نتائج التحليل أن بعد حماية الخصوصية، رغم أهميته، لم يكن له تأثير مباشر دال إحصائيًا على خلق الميزة التنافسية.

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أبرزها: ضرورة تعزيز الشفافية في الممارسات التسويقية الرقمية، وتطوير استراتيجيات فعالة في مجال الأمان الرقمي، وتكثيف جهود المسؤولية الاجتماعية، إضافة إلى تحسين سياسات حماية الخصوصية بما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية


**الكلمات المفتاحية**: أخلاقيات التسويق الرقمي؛خلق الميزة التنافسية؛ مؤسسة ياليدين؛

**Summary :**

This study aims to investigate the extent to which digital marketing ethics contribute to creating a competitive advantage from the perspective of customers of Yaliddin in Tebessa ,Algeria. To achieve its objectives, the study adopted the descriptive method. The primary data collection instrument was a questionnaire designed using a five-point Likert scale and distributed to a purposively selected sample of the institution's customers.

Following data collection, a total of 304 valid responses were obtained for statistical analysis. The data were analyzed and the study hypotheses tested using SmartPLS 4 software, employing Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) to determine the nature of the relationship between digital marketing ethics and the dimensions of competitive advantage creation.

The study concluded that there is a statistically significant relationship between digital marketing ethics and competitive advantage creation. The findings revealed that ethical practices, particularly transparency, social responsibility, and digital security, contribute effectively to enhancing corporate reputation, improving corporate image, and achieving competitive differentiation. However, the analysis showed that the privacy protection dimension, despite its importance, did not have a statistically significant direct effect on competitive advantage creation.

The study also put forward several recommendations, most notably the need to enhance transparency in digital marketing practices, develop effective digital security strategies, intensify corporate social responsibility efforts, and improve privacy protection policies, thereby contributing to the achievement of a competitive advantage.

**Keywords**: Digital Marketing Ethics, Creating Competitive Advantage, Yalidine Company.

**Résumé :**

Cette étude vise à déterminer dans quelle mesure l'éthique du marketing numérique contribue à la création d'un avantage concurrentiel, du point de vue des clients de l'entreprise Yaliddin a tebess ,en Algérie. Pour atteindre ses objectifs, l'étude a adopté une approche descriptive. Le principal instrument de collecte des données était un questionnaire élaboré selon une échelle de Likert à cinq points et distribué à un échantillon de clients de l'entreprise sélectionné selon une méthode d'échantillonnage raisonné.

À l'issue de la collecte des données, 304 questionnaires valides ont été retenus pour l'analyse statistique. Les données ont été analysées et les hypothèses de recherche testées à l'aide du logiciel SmartPLS 4, au moyen de la modélisation par équations structurelles fondée sur la méthode des moindres carrés partiels (PLS-SEM), afin de déterminer la nature de la relation entre l'éthique du marketing numérique et les dimensions de la création d'un avantage concurrentiel.

L'étude a conclu à l'existence d'une relation statistiquement significative entre l'éthique du marketing numérique et la création d'un avantage concurrentiel. Les résultats ont révélé que les pratiques éthiques, notamment la transparence, la responsabilité sociale et la sécurité numérique, contribuent efficacement au renforcement de la réputation de l'entreprise, à l'amélioration de son image et à la réalisation d'une différenciation concurrentielle. En revanche, les résultats de l'analyse ont montré que la dimension relative à la protection de la vie privée, malgré son importance, n'exerçait pas d'effet direct statistiquement significatif sur la création d'un avantage concurrentiel.

L'étude a également formulé plusieurs recommandations, parmi lesquelles la nécessité de renforcer la transparence des pratiques de marketing numérique, de développer des stratégies efficaces en matière de sécurité numérique, d'intensifier les efforts en matière de responsabilité sociale et d'améliorer les politiques de protection de la vie privée, afin de contribuer à la réalisation d'un avantage concurrentiel.

**Mots-clés**: Éthique du marketing numérique ; Création de l'avantage concurrentiel; Entreprise Yalidine. ;

## خـــطة الدّراســـة

**المقـدمة العامة**

**الفصل الأوّل: الإطار النظري لأخلاقيات التسويق الرقمي**

**تمهيد**

**المبحث الأوّل: التحول المفاهيمي للتسويق في البيئة الرقمية**

**المطلب الأوّل**: مفهوم التسويق الرقمي وتطوره

**المطلب الثّاني**: الخصائص المستحدثة للتسويق في البيئة الرقمية

**المطلب الثّالث**: أدوات وتقنيات التسويق الرقمي الحديثة

**المبحث الثّاني: الأسس النظرية لأخلاقيات التسويق الرقمي**

**المطلب الأوّل**: المفهوم الفلسفي للأخلاق ومصادرها

**المطلب الثّاني**: مفهوم أخلاقيات الأعمال وتطورها

**المطلب الثّالث**: أخلاقيات التسويق الرقمي وأهميتها

**المبحث الثّالث: العوامل المؤثرة في أخلاقيات التسويق الرقمي وتحدياتها**

**المطلب الأوّل**: العوامل الداخلية للمؤسسة في ترسيخ السلوك الأخلاقي للتسويق الرقمي

**المطلب الثّاني**: العوامل الخارجية المؤثرة في الالتزام بأخلاقيات التسويق الرقمي

**المطلب الثّالث**: التحديات الأخلاقية للتسويق في البيئة الرقمية

**المبحث الرّابع: أبعاد أخلاقيات التسويق الرقمي**

**المطلب الأوّل**: الشفافية والنزاهة

**المطلب الثّاني**: حماية الخصوصية

**المطلب الثّالث**: المسؤولية الاجتماعية

**المطلب الرابع**: الأمان الرقمي

**خلاصة الفصل الأول**

**الفصل الثّاني: خلق ميزة تنافسية من المقاربة التقليدية إلى التحول الرقمي**

**تمهيد**

**المبحث الأوّل: الميزة التنافسية**

**المطلب الأوّل**: تطور مفهوم الميزة التنافسية بين السياق التقليدي و الرقمي

**المطلب الثّاني**: مصادر وأنماط الميزة التنافسية في المؤسسات التقليدية والبيئة الرقمية

**المطلب الثّالث**: المقاربات الاستراتيجية للميزة التنافسية في السياق التقليدي والرقمي

**المبحث الثّاني: خلق وتحقيق الميزة التنافسية في البيئة الرقمية**

**المطلب الأوّل**: الإطار المفاهيمي للتمييز بين خلق الميزة وتحقيقها في البيئة الرقمية

**المطلب الثّاني**: دور إدراك العملاء في الانتقال من خلق الميزة التنافسية الى تحقيقها

**المطلب الثّالث**: مؤشرات الانتقال من خلق الميزة إلى تحقيقها

**المبحث الثالث: أبعاد الميزة التنافسية في ظل التحول الرقمي**

**المطلب الأوّل**: السمعة المؤسسية

**المطلب الثّاني**: الصورة الذهنية

**المطلب الثّالث**: ميزة التميز

**خلاصة الفصل الثاني**

**الفصل الثالث: أخلاقيات التسويق الرقمي وخلق الميزة التنافسية**

**تمهيد**

**المبحث الأول: الأطر النظرية المفسرة لدور أخلاقيات التسويق الرقمي في خلق الميزة التنافسية**

**المطلب الأول**: نظرية الموارد (Resource-Based View – RBV)

**المطلب الثاني**: نظرية الهيكل الصناعي (Industrial Organisation Theory – IO)

**المطلب الثالث**: نظرية المؤسسات (Institutional Theory)

**المبحث الثاني: إسهام الممارسات الأخلاقية للتسويق الرقمي في خلق ميزة تنافسية**

**المطلب الأول**: دور أخلاقيات التسويق الرقمي في بناء السمعة المؤسسية

**المطلب الثاني**: أثر أخلاقيات التسويق الرقمي في تعزيز الصورة الذهنية

**المطلب الثالث**: أخلاقيات التسويق الرقمي كعامل في توليد ميزة التميز

**المبحث الثالث دور الممارسات الأخلاقية للتسويق الرقمي في بناء الحواجز التنافسية وتحقيق الاستدامة**

**المطلب الأول**: أخلاقيات التسويق الرقمي كحاجز تنافسي

**المطلب الثاني**: أثر أخلاقيات التسويق الرقمي في تعزيز الاستمرارية التنافسية

**خلاصة الفصل الثّالث**

**الفصل الرّابع: دراسة تطبيقية لعينة عملاء مؤسسة ياليدين بولاية تبسة**

**تمهيد:**

**المبحث الأوّل: السياق العام للدراسة الميدانية**

**المطلب الأوّل**: عرض مؤسسة البريد السريع ياليدين – ولاية تبسة

**المطلب الثّاني**: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

**المطلب الثّالث**: : تقييم نموذج الدراسة باستخدام **PLS-SEM**

**المبحث الثّاني: تحليل نتائج الدراسة**

**المطلب الأوّل**: التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج الإستبيان

**المطلب الثّاني**: تحليل نتائج نموذج القياس

**المطلب الثّالث**: تحليل النموذج الهيكلي

**المبحث الثّالث: إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج**

**المطلب الأوّل**: إختبار فرضيات الدراسة

**المطلب الثّاني**: مناقشة نتائج الدراسة

**المطلب الثّالث**: التوصيات والاقتراحات

**خلاصة الفصل الرابع**

**الخـــاتمة العامة**

**قائمة المراجع**

**الملاحـــــــق**

# المقـدّمة العـامة

## 1- مقدمـــــة:

شـهد العـالم في العقـود الأخـيرة تطـورات كبـيرة في المجـال الاقتصـادي والتجـاري، نتيجـة التقـدم السـريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وانتشار استخدام الإنترنت، وقد ساهم هذا التطور في تغيير أساليب التسويق، حيث انتقل من التسويق التقليدي إلى أساليب حديثة تعتمد على البيئة الرقمية، ومع توسع استخدام المنصات الرقمية، ظهر التسويق الرقمي كامتداد للتسويق التقليدي، وأصبح وسيلة أساسية تعتمد عليها المؤسسات في التواصل مع الزبائن، لما يتميز به من سرعة ودقة في الوصول إلى الجمهور المستهدف.

ومع هذا التحول أصبح التسويق الرقمي اليوم ضرورة استراتيجية تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التنافس والنمو في الأسواق، غير أن هذا التحول رافقته مجموعة من التحديات الأخلاقية المتعلقة بخصوصية المستخدمين وشفافية المعلومات وحماية البيانات، مما جعل موضوع أخلاقيات التسويق الرقمي يحظى باهتمام متزايد من الباحثين والمختصين.

وتتسم بيئة التسويق الرقمي بدرجة عالية من التعقيد، في ظل تعدد قنوات التفاعل بين المؤسسات والمستهلكين، وما يصاحب ذلك من جمع وتحليل مكثف للبيانات الشخصية والسلوكية، وقد افرز هذا الواقع جملة من الاشكالات الاخلاقية المرتبطة بكيفيات جمع المعلومات ومعالجتها وتوظيفها، مما يفرض على المؤسسات تبني أطر مرجعية أخلاقية واضحة تضبط ممارساتها التسويقية في البيئة الرقمية، حيث لم يعد المستهلك يقيم المؤسسة فقط على أساس جودة الخدمة أو السعر، بل أصبح يولي أهمية كبرى لشفافيتها، واحترامها لخصوصيته، ومصداقيتها في الاتصال، والتزامها بمسؤوليتها الاجتماعية، وبذلك أصبحت **أخلاقيات التسويق الرقمي** عاملًا إستراتيجيًا يحدّد صورة المؤسسة وسمعتها، ويؤثر مباشرة على قدرتها على المنافسة.

وفي هذا السياق برز مفهوم أخلاقيات التسويق الرقمي بوصفه إطارا مرجعيا يضم مجموعة من المبادئ والقيم التي توجه ممارسات المؤسسات في البيئة الرقمية، بما يضمن تحقيق التوازن بين متطلبات الأداء التسويقي والاعتبارات الأخلاقية، وتتمثل أبعاد هذا المفهوم في دراستنا في أربعة محاور رئيسية، هي: **الشفافية، وحماية الخصوصية، والمسؤولية الاجتماعية، والأمان الرقمي** ، وتُعد هذه الأبعاد مجتمعة ركائز أساسية في توجيه الممارسات التسويقية

الرقمية، بما يسهم في تعزيز مصداقية المؤسسة وبناء علاقات قائمة على الثقة، وهو ما ينعكس إيجابا على قدرتها التنافسية.

وعلى مستوى البيئة التنافسية أصبحت المؤسسات التي تلتزم بالأخلاقيات الرقمية أكثر قدرة على خلق **ميزة تنافسية**، فالسمعة الجيدة والصورة الذهنية الإيجابية والثقة المتبادلة، كلها عناصر قد تمكن المؤسسة من جذب العملاء والاحتفاظ بهم، وبالتالي التفوق على المنافسين، وهذا ما قد يؤكد أن **أخلاقيات التسويق الرقمي** لم تعد مجرد التزام قانوني أو تنظيمي، وإنما عنصرًا استراتيجيًا يساهم في تميز المؤسسة وتعزيز موقعها في السوق.

ويكتسب هذا الموضوع أهميته من التحديات التي تواجه المؤسسات في ظل التحول الرقمي، مثل تزايد المنافسة، تعدد البدائل أمام المستهلك ورفاهية الإختيار والتفاضل فيما بينها، وضعف الإطار القانوني الذي ينظم حماية البيانات الرقمية، إضافة إلى ارتفاع مستوى وعي المستهلك الجزائري الذي أصبح أكثر قدرة على تقييم صدق المؤسسات ومصداقيتها، وبالتالي فإن فهم طبيعة العلاقة بين **أخلاقيات التسويق الرقمي والميزة التنافسية** يعد خطوة جوهرية تساعد الباحثين والمختصين وصناع القرار في تطوير استراتيجيات تسويقية أكثر فاعلية، وأكثر احتراما للفرد والمجتمع.

ومن منظور علمي تسعى هذه الدّراسة إلى معالجة إشكالية محورية تتمثل في معرفة **مدى مساهمة أخلاقيات التسويق الرقمي في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات**، خاصة من خلال تأثيرها على بناء السمعة المؤسسية والصورة الذهنية، وتعزيز تميزها في السوق، فاختيار موضوع "**أخلاقيات التسويق الرقمي ودورها في خلق ميزة تنافسية**" يأتي استجابة للتحولات العميقة التي تعرفها البيئة الرقمية المعاصرة.

وتسعى هذه الدراسة أيضًا إلى تقديم فهم شامل لطبيعة الدور الذي تلعبه أخلاقيات التسويق الرقمي في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات، من خلال تحليل الأبعاد الأخلاقية المختلفة، ودراسة أثرها على تصورات العملاء وسلوكياتهم، كما تحاول إلى تقديم إطار علمي يساعد المؤسسات الجزائرية على تبني ممارسات تسويقية مسؤولة تضمن لها الاستمرار والتفوق في بيئة رقمية متغيرة.

## 2- إشكالية الدراسة:

تشهد الجزائر خلال السنوات الأخيرة تحولا جذريا في أنماط الاستهلاك وطرق تفاعل المؤسسات مع جمهورها، نتيجة الانتشار الواسع لتقنيات التّحول الرقمي وتزايد الاعتماد على المنصات الإلكترونية في التسويق والتجارة والخدمات، وقد جعل هذا الواقع الجديد من التسويق الرقمي فضاءا واسعا تمارس فيه علاقات تجارية وتفاعلية تعتمد على مخرجات الفضاء الاتصالي الرقمي، ما جعله بيئة خصبة لظهور ممارسات حديثة قد تحمل فوائد كبيرة للمؤسسة والمستهلك، ولكنها في الوقت ذاته تطرح تحديات أخلاقية معقدة تتعلق بنوعية المعلومات المقدمة، وحماية الخصوصية وصدق الرسائل الإعلانية وأساليب جمع البيانات ومعالجتها.

ومع توسع المؤسسات في استخدام أدوات التسويق الرقمي أصبح المستهلك أكثر وعيا، وأكثر قدرة على تقييم مصداقية المؤسسات، وأشد حساسية تجاه أي تجاوز أخلاقي يتعلق بالبيانات الشخصية، أو المبالغة الإعلانية، أو عدم الشفافية في الأسعار والشروط، ولم يعد المستهلك في الفضاء الرقمي مجرد متلقٍ سلبي، بل أصبح شريكًا فاعلًا قادرًا على اتخاذ قراراته بناءً على ما يلاحظه من صدق أو تضليل ومن احترام أو استغلال هذا التحول جعل من **أخلاقيات التسويق الرقمي** عاملًا إستراتيجيًا، وبُعدًا **تنافسيًا حاسمًا** قد يرفع المؤسسة أو يهدد وجودها في السوق إذا تم تجاهله.

في هذا السياق برزت الحاجة الملحّة إلى دراسة **أخلاقيات التسويق الرقمي** بوصفها عنصرًا أساسيًا في نجاح المؤسسات، لا مجرد التزام شكلي أو قانوني، فالممارسات الاخلاقية في عمومها لم تعد مرتبطة فقط بالجوانب القانونية لحماية المستهلك، وإنما أصبحت معيارًا للحكم على **جودة المؤسسة**، وقدرة احترامها للقيم المهنية وعلى بناء علاقة طويلة المدى مع جمهورها، ومن بين هذه المبادئ الأخلاقية تتجلى أربعة أبعاد رئيسية: **الشفافية ، وحماية الخصوصية، والمسؤولية الاجتماعية، والأمان الرقمي**، هذه الأبعاد أصبحت جزءًا من توقعات المستهلكين، وعنصرًا مهمًا لبناء سمعة مؤسسية قوية وصورة ذهنية إيجابية.

فمع توسع التجارة الإلكترونية وازدياد الاعتماد على خدمات التوصيل والدفع الإلكتروني، بدأت المؤسسات المحلية تجد نفسها في بيئة تنافسية متسارعة، أصبح فيها الالتزام الأخلاقي معيارًا من معايير التفوق، ولم تعد المؤسسات قادرة على الاعتماد فقط على السعر أو جودة الخدمة، بل أصبح لسمعتها المؤسسية، صورتها الذهنية، مستوى شفافيتها، وقدرتها على حماية بيانات المستخدمين دور كبير في خلق خلق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها أو تجاوزها، ومع ذلك لا تزال الدراسات حول هذه الظاهرة في السوق الجزائرية محدودة، خصوصا فيما يتعلق بقياس العلاقة بين **أخلاقيات التسويق الرقمي وخلق ميزة تنافسية.**

وتعد مؤسسة **ياليدين Yaliddin** واحدة من أبرز المؤسسات الفاعلة في قطاع الخدمات الرقمية والتوصيل في الجزائر، حيث تعتمد بشكل كبير على منصاتها الإلكترونية في التسويق، وإدارة الطلبات، والتفاعل مع العملاء، وقد حققت المؤسسة انتشارا واسعا بفضل خدماتها، إلا أن هذا الانتشار يضعها أمام مسؤوليات أخلاقية أكبر تتعلق بصدق الرسائل الإعلانية، وضوح الأسعار، حماية البيانات الشخصية، وتوفير بيئة رقمية آمنة للمستهلك. ومن خلال المحتوى المنشور في منصاتها، يتضح أن المؤسسة تعتمد خطابا تسويقيا يسعى إلى إبراز الالتزام بالقيم الأخلاقية، إلا أن مدى تأثير هذا الالتزام على ادراك العملاء ، و قدرته على تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين، لا يزال موضوعًا يحتاج إلى تحليل علمي.

إن التفاعل بين **أخلاقيات التسويق الرقمي وخلق الميزة التنافسية** يعد من أكثر المواضيع تعقيدا، لأنه يتضمن بعدين مختلفين: بعدا **أخلاقيا مرتبطا بالقيم والممارسات المسؤولة**، وبعدا **استراتيجيا مرتبطا بالقدرة على التميز والتفوق في السوق**، ويفترض أن الالتزام **بأخلاقيات التسويق الرقمي** قد يسهم في خلق **ميزة تنافسية** من خلال بناء السمعة المؤسسية، تعزيز الصورة الذهنية، وتحقيق التميز في السوق، ولكن العلاقة قد تتأثر بعوامل أخرى مثل مستوى وعي العملاء، درجة المنافسة، جودة الخدمة، والخصائص التقنية للمنصة الرقمية، هذا ما يجعل من دراسة هذه العلاقة ضرورة بحثية لفهم كيف يمكن للمؤسسة أن تجعل من أخلاقياتها عنصرا استراتيجيا يميزها ويجعلها أكثر قدرة على الاستمرار والتوسع.

ومن بين الفجوات البحثية التي تبرز في هذا السياق غياب دراسات ميدانية دقيقة تقيس انطلاقا من وجهة نظر العملاء كيفية إدراكهم لممارسات مؤسسة ياليدين الأخلاقية، أو تأثير هذا الإدراك على قرارهم بالتعامل معها، وعلى ثقتهم وعلى نظرتهم لصورتها وسمعتها، وبالتالي على قدرتها التنافسية، كما أن الأدبيات العلمية في التسويق الرقمي داخل البيئة الجزائرية لا تزال في مرحلة النمو، مما يجعل هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تجمع بين البعد الأخلاقي والبعد التنافسي في مؤسسة خدمات رقمية محلية.

وانطلاقا من هذه الاعتبارات النظرية والميدانية، ونظرا لأهمية الربط بين اخلاقيات التسويق الرقمي والميزة التنافسية في السياق الجزائري، برزت الحاجة لطرح سؤال بحثي شامل يهدف إلى فهم هذا الترابط في إطار مؤسسة ياليدين، وعليه تمت صياغة الإشكالية العامة للدراسة على النحو التالي:

❖ **إلى أي مدى تسهم أخلاقيات التسويق الرقمي بمختلف أبعادها (الشفافية، حماية الخصوصية، المسؤولية الاجتماعية ، والأمان الرقمي)، في خلق ميزة تنافسية (السمعة المؤسسية، الصورة الذهنية، ميزة التميز) لمؤسسة ياليدين في السوق الجزائرية؟**

**3- الأسئلة الفرعية:**

من خلال هذه الإشكالية تمت صياغة عدّة تساؤلات فرعية التالية:

- **إلى أي مدى تسهم أبعاد أخلاقيات التسويق الرقمي في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة ياليدين؟**
- **كيف تسهم أخلاقيات التسويق الرقمي في بناء السمعة المؤسسية للمؤسسة؟**
- **ما مدى فعالية إجراءات الأمان الرقمي التي تعتمدها ياليدين في تلبية توقعات المستخدمين وحمايتهم؟**
- **ما هي طبيعة العلاقة بين الالتزام بأخلاقيات التسويق الرقمي وبناء سمعة مؤسسية إيجابية لمؤسسة ياليدين؟**
- **إلى أي حد تسهم أخلاقيات التسويق الرقمي في تشكيل صورة ذهنية مميزة للمؤسسة في السوق ؟**
- **كيف تسهم اخلاقيات التسويق الرقمي في تحقيق التميز وخلق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسة ياليدين؟**

**4- فرضيات الدراسة:**

- الفرضية الرئيسية: **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لأخلاقيات التسويق الرقمي بأبعادها المختلفة (الشفافية، حماية الخصوصية، المسؤولية الاجتماعية ، والأمان الرقمي) في خلق ميزة تنافسية (السمعة المؤسسية، الصورة الذهنية، وميزة التميز) لمؤسسة ياليدين.**

كما تم صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

**1-** توجد علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى **($\alpha = 0.05$)** بين بعد **الشفافية ضمن أخلاقيات التسويق الرقمي** و**خلق ميزة تنافسية** لمؤسسة ياليدين؛

**2-** توجد علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى **($\alpha = 0.05$)** بين **بعد حماية الخصوصية ضمن أخلاقيات التسويق الرقمي** و**خلق ميزة تنافسية** لمؤسسة ياليدين؛

**3-** توجد علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى **($\alpha = 0.05$)** بين **المسؤولية الاجتماعية ضمن أخلاقيات التسويق الرقمي** و**خلق ميزة تنافسية** لمؤسسة ياليدين؛

**4-** توجد علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى **($\alpha = 0.05$)** بين **بعد الأمان الرقمي ضمن أخلاقيات التسويق الرقمي** و**خلق ميزة تنافسية** لمؤسسة ياليدين؛

**5-** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى **($\alpha = 0.05$)** بين **التزام المؤسسة بأخلاقيات التسويق الرقمي وتعزيز الصورة الذهنية لمؤسسة ياليدين؛**

**6-** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى **($\alpha = 0.05$)** بين **التزام المؤسسة بأخلاقيات التسويق الرقمي وبناء سمعة مؤسسية لمؤسسة ياليدين؛**

**7-** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين **التزام المؤسسة بأخلاقيات التسويق الرقمي وتميز مؤسسة ياليدين عن باقي المؤسسات الأخرى.**

## 5- أسباب إختيار الموضوع:

### 5-1- الأسباب العامة للدراسة:

جاء اختيار موضوع **أخلاقيات التسويق الرقمي ودورها في خلق ميزة تنافسية (دراسة حالة مؤسسة ياليدين)** استجابة لحزمة من الاعتبارات العلمية والميدانية المتداخلة، يمكن إجمالها في النقاط التالية:

**- التحول الجذري في أنماط التسويق التقليدية:** شهدت السنوات الأخيرة تحولا كبيرا في الممارسات التسويقية بفعل الرقمنة، حيث أصبح التسويق الرقمي أحد المرتكزات الأساسية للتفاعل مع العملاء وبناء العلاقات معهم، ومع هذا التحول برزت تحديات أخلاقية معقدة تتعلق بجمع البيانات واستغلال الذكاء الاصطناعي والاستهداف السلوكي، وغيرها، ما يستدعي دراسة معمقة لجوانب الاعتبارات الاخلاقية في التسويق ضمن البيئة الرقمية

**- تنامي الحاجة إلى بناء ميزة تنافسية قائمة على القيم:** في سوق باتت فيه المنتجات والخدمات متشابهة إلى حد كبير، لم تعد المؤسسات تراهن فقط على الجودة والسعر، بل على بناء صورة ذهنية إيجابية قائمة على الشفافية، احترام الخصوصية، والمسؤولية الاجتماعية، وهنا تبرز أهمية الالتزام الأخلاقي كأداة استراتيجية لتحقيق التميز التنافسي على المدى الطويل.

**- ندرة الدراسات العربية التي تربط بين البعد الأخلاقي والتنافسي في البيئة الرقمية:** فعلى الرغم من تزايد الأدبيات حول التسويق الرقمي، فإن معظم الدراسات ركزت على الجوانب التقنية أو السلوكية، في حين ظل الجانب الأخلاقي مغيبًا أو معالجا بشكل تجزيئي، كما أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين أخلاقيات التسويق الرقمي والقدرة التنافسية ما تزال محدودة، خاصة في السياق العربي والجزائري تحديدا، وهو ما يعزز من جدة الموضوع وأهميته البحثية.

**- واقع مؤسسة ياليدين كنموذج للانتقال نحو التسويق الرقمي:** تمثل مؤسسة ياليدين نموذجا مثيرا للاهتمام من حيث اعتمادها الواسع على استراتيجيات التسويق الرقمي، وتفاعلها المكثف مع العملاء عبر القنوات الإلكترونية، ومن هذا المنطلق فإن دراسة ممارساتها التسويقية من زاوية أخلاقية يمكن أن تساهم في الكشف عن مدى تأثير هذه الممارسات في إدراك العملاء لتميزها التنافسي، مع تقديم مقترحات تطويرية قابلة للتطبيق في مؤسسات مشابهة.

**- البعد الشخصي والاهتمام الأكاديمي:** ينبع اختيار هذا الموضوع إلى اهتمام الباحث الخاص بمجال أخلاقيات التسويق الرقمي، باعتباره أحد الموضوعات الحديثة التي تزايدت أهميتها في ظل التحول نحو البيئة الرقمية وما أفرزه من تحديات تتعلق بالممارسات التسويقية للمؤسسات، كما يندرج هذا الاهتمام ضمن السعي إلى فهم العلاقة بين

أخلاقيات التسويق الرقمي ودورها في خلق ميزة تنافسية، من خلال تحليل مختلف أبعادها وانعكاساتها في السياق التنظيمي.

### 5-2- أسباب اختيار الأبعاد المقترحة للدراسة:

تم اختيار أبعاد موضوع الدراسة على أسس نظرية مستمدة من الدراسات السابقة في مجال أخلاقيات التسويق الرقمي، حيث تم الاعتماد على الدراسات التي تناولت هذا المجال باعتباره إطاراً متعدد الأبعاد يضم مجموعة من القضايا الأخلاقية المرتبطة بالممارسات التسويقية في البيئة الرقمية، وقد ركزت هذه الدراسات على تحديد الأبعاد الأكثر شيوعاً واتساقاً حيث تم اختيار أربعة (**04**) أبعاد **لأخلاقيات التسويق الرقمي وهي: الشفافية، حماية الخصوصية، المسؤولية الاجتماعية ، والأمان الرقمي**.

ويعكس هذا الاختيار توجها نظريا نحو بناء إطار متكامل لأخلاقيات التسويق الرقمي، بما يتماشى مع ما ورد في الدراسات السابقة في هذا المجال، كما أن هذه الأبعاد قابلة للقياس الكمي، وهو ما يسمح باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية **(PLS-SEM)** لدراسة العلاقة بين أخلاقيات التسويق الرقمي وبين خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.

كما تم اعتماد أبعاد **خلق الميزة التنافسية** في هذه الدراسة والمتمثلة في: **السمعة المؤسسية، الصورة الذهنية، والتميز**، على أسس نظرية إذ تشير الدراسات السابقة إلى أن الميزة التنافسية في السياقات المعاصرة لم تعد ترتكز فقط على الموارد المادية، وإنما امتدت لتشمل عناصر غير ملموسة ترتبط بالإدراك والتقييم الخارجي للمؤسسة، فقد أكدت الدراسات الأجنبية أن السمعة المؤسسية تمثل رصيداً تراكمياً ناتجاً عن تقييم أصحاب المصلحة، ويؤثر في الموقع التنافسي واستمرارية المؤسسة في السوق[1]، كما أوضحت أدبيات العلامة التجارية أن الصورة الذهنية تمثل بنية إدراكية لدى المستهلك تنعكس على التفضيل والاختيار والسلوك الشرائي[2]، في المقابل تناولت دراسات أخرى التميز باعتباره قدرة المؤسسة على خلق قيمة مختلفة مقارنة بالمنافسين، بما ينعكس على الأداء التنافسي والقدرة على الاستمرار في السوق[3].

[1] Walsh, G. and S. E. Beatty, **Customer-Based Corporate Reputation of a Service Firm: Scale Development and Validation**, Journal of the Academy of Marketing Science, Volume: 35, Issue: 01, 2007, p, p, 127-143.
[2] Keller, Kevin Lane, **Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity**, Journal of Marketing, Volume: 57, Issue: 01, 1993, p, 22.
[3] Rindova, Violina P, et al, **Being Good or Being Known: An Empirical Examination of the Dimensions, Antecedents, and Consequences of Organizational Reputation**, Academy of Management Journal, Volume: 48, Issue: 06, 2005, p, p, 1033-1049.

## 6- أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية أكاديمية وميدانية متزايدة بالنظر إلى ارتباطها بسياق رقمي يشهد تطورا مستمرا في التكنولوجيات الرقمية وتغيرا في أنماط تفاعل المؤسسات مع العملاء، الأمر الذي انعكس على طبيعة الممارسات التسويقية حيث لم تعد تقتصر على البعد الربحي وإنما أصبحت تشمل أبعادا أخلاقية واستراتيجية، إذ أن هذا التحول الرقمي الذي تشهده المؤسسات، بما ينطوي عليه من فرص وتحديات يفرض إعادة التفكير في آليات خلق الميزة التنافسية ليس فقط عبر الابتكار أو التسعير، وإنما من خلال تبني ممارسات تسويقية أخلاقية من شأنها تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة وبناء سمعتها و ترسيخ تميزها في السوق.

فمن الناحية النظرية، تسهم هذه الدراسة في إثراء الحقل المعرفي **لأخلاقيات التسويق الرقمي**، من خلال تسليط الضوء على مفاهيم تتمثل في **الشفافية، حماية الخصوصية، المسؤولية الاجتماعية، والأمان الرقمي** في البيئة الرقمية، كما تحاول الربط بين هذه المفاهيم وبين أحد المرتكزات الأساسية في الفكر الاستراتيجي المعاصر، ألا وهو الميزة التنافسية، ويعد هذا الربط من الإضافات العلمية التي تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تدمج بين الأخلاقيات التسويق الرقمي والمزايا التنافسية للمؤسسات.

أما من الناحية التطبيقية فتستمد الدراسة أهميتها من اعتمادها على تشخيص ميداني لواقع **أخلاقيات التسويق الرقمي** في مؤسسة ياليدين، من وجهة نظر العملاء وهو ما يمنحها طابعا واقعيا قائما على البيانات والملاحظات المباشرة، ويتوقع أن تُسهم نتائج الدراسة في تقديم مقترحات عملية قابلة للتطبيق، تساعد المؤسسات الرقمية على تحسين صورتها وترسيخ تميزها في السوق ، من خلال الارتقاء بالسلوك التسويقي الرقمي وفق معايير أخلاقية واضحة.

وتكمن أهمية الدراسة كذلك في اعتمادها منهجًا تطبيقيًا يجمع بين التحليل الكمي والمقاربة الوصفية، بما يسمح بدراسة دور أخلاقيات التسويق الرقمي بمختلف أبعادها في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات، وذلك من خلال تحليل انعكاساتها على أبعاد الميزة التنافسية المعتمدة في الدراسة، ويعزز هذا التوجه من الموثوقية العلمية للنتائج، كما يمنحها قدرة تفسيرية تساعد على فهم هذه العلاقة في البيئة الرقمية.

وأخيرًا تبرز أهمية هذه الدراسة في بعدها الاستراتيجي، حيث تأتي في سياق يعرف تصاعدًا في الوعي المجتمعي بأهمية الأخلاقيات، في ظل المخاوف المتزايدة بشأن حماية البيانات والمعطيات الشخصية والتلاعب الخفي بسلوك المستهلكين، وتراجع الثقة في الحملات التسويقية الإلكترونية، ومن هنا تُمثل هذه الدراسة محاولة جادة لتبيان أن أخلاقيات التسويق الرقمي ليست مجرد التزام قانوني أو اعتباري، بل هو خيار تنافسي استراتيجي يساهم في إعادة تشكيل معالم النجاح في الأسواق الرقمية.

## 7- أهداف الدراسة:

تكمن أهداف الدراسة في العناصر التالية:

**7-1- تقييم التزام المؤسسة بالشفافية في التسويق الرقمي:** تسعى الدراسة إلى معرفة مدى التزام مؤسسة ياليدين بمبادئ الشفافية في ممارساتها التسويقية الرقمية وتأثير ذلك على وضوح المعلومات المقدمة للعملاء.

**7-2- تحليل أثر سياسات حماية الخصوصية على خلق ميزة تنافسية :** تهدف الدراسة إلى قياس مساهمة سياسات حماية الخصوصية لدى المؤسسة في خلق الميزة التنافسية من خلال تحسين صورتها الذهنية وتقوية سمعتها المؤسسية.

**7-3- استكشاف تأثير المسؤولية الاجتماعية على الصورة الذهنية للمؤسسة:** تسعى الدراسة إلى فهم كيفية تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية على إدراك العملاء للقيم الأخلاقية للمؤسسة، وانعكاس ذلك على صورتها الذهنية.

**7-4- تقييم فعالية الأمان الرقمي في حماية المستخدمين:** تهدف الدراسة إلى معرفة مدى فعالية إجراءات الأمان الرقمي المتبعة لدى المؤسسة في تلبية توقعات المستخدمين وضمان حماية بياناتهم.

**7-5- فهم العلاقة بين الالتزام بأخلاقيات التسويق الرقمي والسمعة المؤسسية:** تسعى الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين الالتزام بالأبعاد الأخلاقية للتسويق الرقمي وبناء سمعة مؤسسية إيجابية للمؤسسة.

**7-6- تحديد مساهمة الالتزام الأخلاقي في تكوين صورة ذهنية مميزة للمؤسسة:** تهدف الدراسة إلى معرفة مدى قدرة الالتزام الأخلاقي على تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة مقارنة بالمنافسين.

**7-7- استكشاف دور الأبعاد الأخلاقية في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة:** تسعى الدراسة إلى تقييم كيفية مساهمة الالتزام بأخلاقيات التسويق الرقمي في تكوين خلق ميزة تنافسية للمؤسسة .

## 8- منهج الدراسة وأدوات التحليل:

### 8-1- منهج الدراسة:

عند القيام بأي دراسة علمية لابد من إتباع خطوات فكرية منظمة وعقلانية هادفة إلى بلوغ نتيجة ما، باتباع منهج يتناسب مع طبيعة الدراسة التي سنتطرق إليها، كما أن معرفة المنهج المعتمد في الدراسة الميدانية أكثر من مُهم بالنّسبة للباحث، وذلك حتى يكون على اقتناع تام بالنّتائج التي توصل إليها.

ويقصد بالمنهج على أنّه عملية فكرية منظمة أو أسلوب أو طريق منظم دقيق وهادف، يسلكه الباحث المتميّز بالموهبة والمعرفة والقدرة على الإبداع، مستهدفا إيجاد حُلول لمشاكل أو ظاهرة بحثية معينة[1]، فهو أسلوب

[1] عبد الخالق محمد علي، **خطوات نحو بحث النهج الإعلامي**، دار الحجة البيضاء للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2010، ص، 102.

للتّفكير والعمل يعتمد الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها، وبالتّالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظّاهرة موضوع الدراسة[1].

وبما أن دراستنا تستهدف البحث في **أخلاقيات التسويق الرقمي** ودورها في خلق الميزة التنافسية، كما تندرج هذه الدّراسة أيضًا ضمن البحوث الاستكشافية، لأنها محاولة لاستكشاف موضوع جديد في كل جوانبه بالنظر إلى أنّ الظاهرة المستهدفة بالدراسة، وبناء على ما سبق فقد استخدمنا **المنهج الوصفي** المعتمد على التحليل بغية الوصول إلى نتائج يُمكن تعميمها لاحقًا على بقية مجتمع الدراسة.

ويعرّف **المنهج الوصفي** بأنه أسلوب من أساليب التّحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدّد، من خلال فترة أو فترات زمنيّة معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعيّة، أي وصف الموضوع المراد دراستهُ من خلال منهجية علمية وتصويرًا للنتائج التي يتم التّوصل إليها على أشكال رقميّة[2].

كما يعرفه **مروان عبد المجيد إبراهيم** بأنّه:" هي إجراء من أجل الحصول على حقائق وبيانات مع تفسير لكيفيّة ارتباط هذه البيانات بمشكلة الدّراسة...كما يقوم بتقسيم وتحليل هذه البيانات من أجل مقابلة أغراض الدّراسة، ولذلك فإنّ البحث الوصفي يتضمّن قدرًا من التّفسير للبيانات أي محاولة ربط الوصف بالمقارنة والتفسير[3]".

### 8-2- أدوات جمع البيانات:

فرضت طبيعة هذه الدراسة، التي تهدف إلى استكشاف العلاقة بين الالتزام بأخلاقيات التسويق الرقمي ودورها في خلق الميزة التنافسية لمؤسسة ياليدين، استخدام مجموعة من الأدوات المنهجية التي تمكن الباحث من رصد الواقع الميداني وتفسيره بشكل علمي، وذلك من خلال المزج بين أداة الملاحظة العلمية واستمارة الاستبيان المعتمدة على مقياس ليكرت الخماسي.

#### 8-2-1- أداة الملاحظة العلمية:

تُعد الملاحظة العلمية من أبرز الأدوات الكيفية التي تعتمد على الرصد المنظم والدقيق لسلوك الظواهر في سياقها الطبيعي، وقد عرّفها بعض الباحثين بأنها: "انتباه قصدي ومضبوط ومنظم تجاه سلوك ظاهرة معينة أو حدث محدد، بقصد فهم خصائصه وتفسير العلاقات بين عناصره"، كما تُوصف أيضًا بأنها: "عمليّة مراقبة أو مشاهدة

---

[1] ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، **مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص، 33.

[2] غازي عناية، **البحث العلمي منهجية إعداد البحوث والرسائل الجامعية بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص؛ ص، 59؛ 60.

[3] مروان عبد المجيد إبراهيم، **أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية** ، مؤسسة الوراق، عمان، 2000، ص، 126.

لسّلوك الظّاهرة والمشكلات والأحداث ومكوّناتها الماديّة والبيئيّة ومتابعة سيرها واتّجاهاتها وعلاقاتها، بأسلوب علمي منظّم ومخطط وهادف، بقصد التّفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتّنبؤ بسلوك الظّاهرة، أو توجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته"[1].

وفي سياق هذه الدراسة تمّ اعتماد أداة الملاحظة في المرحلة الاستطلاعية من البحث، حيث تمّ رصد الممارسات الرقمية الاتصالية التي يتبعها مجمع ياليدين عبر منصاته الرقمية، خصوصًا من خلال الحملات التسويقية المنشورة عبر صفحته الرسمية على فايسبوك، وقد مكّنت هذه الملاحظة الباحث من تكوين تصور أوّلي عن توجهات المؤسسة في مجال التسويق الأخلاقي، ومدى التزامها بمبادئ الشفافية، واحترام خصوصية المستهلكين، والتفاعل المسؤول مع الجمهور الرقمي.

كما ساعدت الملاحظة في فهم البيئة الفعلية لتطبيق الدراسة، مما سهّل ضبط العينة واختيار الوسائل المناسبة للتواصل مع المبحوثين، خاصة أثناء توزيع الاستبيانات واسترجاعها وتحليلها.

### 8-2-2- أداة الاستبيان المعتمدة على مقياس ليكرت الخماسي:

اعتمدت الدراسة أداة الاستبيان كوسيلة كمية رئيسة لجمع البيانات من عينة من **عملاء مؤسسة ياليدين**، وذلك لقياس آرائهم وتصوراتهم حول مدى التزام المؤسسة بأخلاقيات التسويق الرقمي، وانعكاس ذلك على ثقتهم ورضاهم، وكذلك على إدراكهم لتميّزها التنافسي.

وقد تم تصميم الاستبيان وفق مقياس **ليكرت Likert.R** الخماسي، الذي يُعد من أكثر الأساليب شيوعًا في قياس الاتجاهات والميول النفسية والاجتماعية، ويتميّز هذا المقياس بقدرته على التقاط الفروقات الدقيقة في مواقف المبحوثين، إذ تُعرض عليهم مجموعة من العبارات، ويُطلب منهم التعبير عن مدى موافقتهم عليها من خلال خمس درجات: (أوافق بشدة – أوافق – محايد – لا أوافق – لا أوافق بشدة).

يُعرّفه **مُعنْ خليل عمر** مقياس **ليكيرت** بأنّه:" يُبنى هذا المقياس على أساس المعيار المتدرّج ذِي البُعد الثّابت، أي وجود درجات معياريّة ذات أبعاد مكانيّة أو زمانيّة أو ماديّة ثابتة، ومتسلسلة بشكل منتظم، لذلك لا يستخدم هذا المقياس المعيار الإسمي، والهدف الأساسي لهذا المقياس هو تحديد اتّجاه آراء الأفراد المراد قياسها، أو كشف أبعاد حقيقة اجتماعية معيّنة"[2]، وقد اختير هذا الأسلوب للأسباب التالية:

- سهولة بنائه وتطبيقه وتحليل نتائجه؛
- مناسبته للعينات الكبيرة، وهو ما ينطبق على مجتمع الدراسة؛

[1] رجاء وحيد الدويدري، **البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارسته العملية**، دار الفكر المعاصر، دار الفكر، بيروت، دمشق، 2000، ص، 317.
[2] معن خليل عمر، **مناهج البحث في علم الاجتماع**، دار الشروق، عمان، 2004، ص، 260.

- قدرته على التقاط تدرّج الاتجاهات والمواقف من خلال استجابات كمية دقيقة؛
- ملاءمته لطبيعة موضوع الدراسة الذي يتطلب قياس تصورات وانطباعات العملاء.

وقد تم تنظيم بنية الاستبيان وفق المحاور التالية، بما يعكس أهداف الدراسة:

**أ- المحور الأول: أخلاقيات التسويق الرقمي**: ويتضمن هذا المحور مجموعة من العبارات التي تقيس إدراك الزبون لممارسات المؤسّسة فيما يتعلق بـ:

- الشفافية (Transparency)؛
- حماية الخصوصية (Privacy protection)؛
- المسؤولية الاجتماعية الرقمية (Digital Social Responsibility)؛
- الأمان الرقمي (Digital Security).

**ب- المحور الثاني: خلق ميزة التنافسية**: ويهدف هذا المحور إلى تقييم نظرة العملاء للمؤسسة من حيث:

- السمعة المؤسسية (Corporate Reputation)؛
- الصورة الذهنية (Corporate Image)؛
- التميّز (Differentiation).

وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج **SPSS** لاستخلاص المؤشرات الإحصائية الوصفية الخاصة بعينة الدراسة، من خلال اعتماد التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وذلك بهدف وصف خصائص أفراد العينة والتعرف على الاتجاهات العامة لاستجاباتهم تجاه محاور الدراسة.

ويبرر اعتماد التحليل الإحصائي الوصفي ببرنامج **SPSS** بكونه يوفر أدوات دقيقة ومباشرة لتنظيم البيانات الأولية وتلخيصها، مما يشكل مرحلة تمهيدية أساسية قبل الانتقال إلى التحليل المتقدم للعلاقات بين المتغيرات.

أما فيما يتعلق باختبار الفرضيات وتحليل العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة، فقد تم الاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية **(PLS-SEM)** باستخدام برنامج **SmartPLS**، نظرا لقدرته على التعامل مع النماذج متعددة الأبعاد، وملاءمته للعينات المتوسطة، وعدم اشتراطه للتوزيع الطبيعي للبيانات، إضافة إلى كفاءته في تحليل المتغيرات الكامنة وقياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بينها.

## 9- حدود الدراسة:

من أجل محاولة الإحاطة بالإشكالية الرئيسية لموضوع الدراسة وفهم جوانبها المختلفة تم تحديد حدودها من حيث المجال الزماني والمكاني ، وذلك على النحو الآتي:

### 9-1- المجال الزمني للدراسة:

- **الفترة الزمنية للإطار المنهجي**: انطلقت منذ بداية اعتماد موضوع الدراسة والموافقة عليه، أي ابتداءً من **منتصف نوفمبر 2024**، حيث شرع الباحث في ضبط الإشكالية، وتحديد أهداف وفرضيات الدراسة، وتحديد المنهج والأدوات العلمية، واستمرت هذه المرحلة إلى **نهاية شهر ديسمبر 2024**.

- **الفترة الزمنية للإطار النظري**: خصصت هذه المرحلة لجمع وتحليل المادة العلمية المتعلقة بموضوع أخلاقيات التسويق الرقمي، والميزة التنافسية، والعلاقة بينهما، وقد تمت خلال الفترة الممتدة من **منتصف يناير إلى منتصف ماي 2025**.

- **الفترة الزمنية للإطار التطبيقي**: انطلقت خلال **شهر أبريل 2025**، حيث شرع الباحث في بناء استمارة الاستبيان وتحكيمها من طرف مجموعة من الأساتذة المختصين، ثم توزيعها على عينة من زبائن مجمع ياليدين التجاري، تلتها مراحل جمع المعطيات وتفريغها وتحليلها، وانتهت هذه المرحلة في نهاية شهر **سبتمبر 2025**.

### 9-2- المجال المكاني للدراسة:

تم تطبيق الدراسة ميدانيًا في **مؤسسة ياليدين التجاري** فرع ولاية تبسة، والذي يُعد من المؤسسات الخدماتية الخاصة الفاعلة في السوق الجزائرية، ويقع مقرها الرئيسي في ولاية الجزائر، وقد تم اختيار هذه المؤسسة بالنظر إلى نشاطه المتنوع في مجال التجارة الرقمية واعتماده المتزايد على وسائل التسويق الرقمي، ما يجعله مجالًا مناسبًا لاختبار علاقة الالتزام بالأخلاقيات الرقمية بمدى تحقيقه لميزة تنافسية.

## 10- الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة ركيزة منهجية لا غنى عنها في البناء المعرفي لأي بحث أكاديمي، إذ تُمكن الباحث من استيعاب الإرث العلمي المتراكم وتحديد مواطن الفجوة التي تبرر إضافته العلمية. وقد اطلع الباحث على جملة من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع أخلاقيات التسويق الرقمي بأبعادها الأربعة ( الشفافية، والخصوصية، والمسؤولية الاجتماعية، والأمان الرقمي )، وبموضوع الميزة التنافسية المستدامة في أبعادها المعتمدة. وقد نُظِمت هذه الدراسات وفق ثلاثة محاور: دراسات تناولت أخلاقيات التسويق الرقمي، ودراسات تناولت الميزة التنافسية والصورة الذهنية، ثم دراسات جمعت المتغيرين معاً.

### 10-1- الدراسات التي تناولت أخلاقيات التسويق الرقمي:

تناولت هذه المجموعة أخلاقيات التسويق الرقمي متغيرا محوريا، وإن اختلفت في المتغيرات التابعة المعتمدة.

**أولا: الدراسات المحلية:**

| **الدراسة الأولى: أخلاقيات التسويق الرقمي وأثرها على رضا العملاء (دراسة عينة من عملاء موقع جوميا الجزائر)، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، المجلد: 09، العدد: 02، براهيمي مسيكة، 2025.** | |
|---|---|
| **المتغير المستقل وأبعاده** | أبعاد أخلاقيات التسويق الرّقمي: الأمان، الخصوصية، عدم الخداع، الوفاء |
| **المتغير التابع وأبعاده** | رضا العملاء |
| **المتغير الوسيط** | / |
| **مجتمع الدراسة** | مستخدمو منصات التجارة الإلكترونية في الجزائر |
| **منهج الدراسة** | المنهج الوصفي التحليلي |
| **أداة الدراسة** | الاستبانة الإلكترونية |
| **نوع العينة** | عينة عشوائية |
| **حجم العينة** | **141** |
| **أهداف الدراسة** | – التعرف على مستوى التزام موقع جوميا الجزائر بأخلاقيات التسويق الرقمي؛<br>– قياس أثر أبعاد أخلاقيات التسويق الرقمي المتمثلة في: الأمان، الخصوصية، عدم الخداع، والوفاء على رضا العملاء؛<br>– إبراز أهمية الالتزام بالممارسات الأخلاقية الرقمية في تعزيز رضا العملاء في بيئة التجارة الإلكترونية؛<br>– تحديد أكثر أبعاد أخلاقيات التسويق الرقمي تأثيراً في رضا العملاء؛ |
| **أبرز النتائج** | توصلت إلى وجود أثر إيجابي معنوي لأخلاقيات التسويق الرقمي في تعزيز الثقة الإلكترونية لدى المستهلك، وتبين أن الشفافية والأمان يمثلان البعدين الأكثر تأثيرا. |
| **أهم التوصيات** | ضرورة التزام منصات التجارة الإلكترونية بمعايير الشفافية وحماية بيانات المستخدمين، وتفعيل آليات رقابية لضمان تطبيق أخلاقيات التسويق الرقمي. |
| **أوجه التشابه مع** | تشترك مع دراستنا في :– تناول أخلاقيات التسويق الرقمي متغيرا مستقلا، |

| | |
|---|---|
| **دراستنا** | – توظيف أبعاد الشفافية والخصوصية والأمان الرقمي التي تعتمدها دراستنا، –تمت في نفس البيئة :البيئة الجزائرية. |
| **أوجه الاختلاف عن دراستنا** | اقتصرت على قياس الثقة الإلكترونية متغيرا تابعا على مستوى المستهلك الفردي، بينما تتجاوز دراستنا ذلك نحو قياس خلق الميزة التنافسية على المستوى المؤسسي. |

| **الدراسة الثانية: أثر تبني أخلاقيات التسويق في تعزيز الصورة الذهنية المدركة لدى زبائن المؤسسات الصحية بولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. نصيرة سالمي، 2023.** | |
|---|---|
| **المتغير المستقل وأبعاده** | أخلاقيات التسويق وتمثلت أبعاده في: الصدق؛ الشفافية؛ الأمانة؛ الاحترام؛ العدالة، المواطنة |
| **المتغير التابع وأبعاده** | الصورة الذهنية المدركة لدى الزبائن |
| **المتغير الوسيط** | لا يوجد |
| **مجتمع الدراسة** | زبائن المؤسسات الصحية بولاية المسيلة |
| **منهج الدراسة** | المنهج الوصفي التحليلي |
| **أداة الدراسة** | الاستبانة |
| **نوع العينة** | عينة قصدية |
| **حجم العينة** | 454 |
| **أهداف الدراسة** | –ابراز أهمية أخلاقيات التسويق في تكوين صورة ذهنية إيجابية لدى الزبائن؛ –قياس أثر أبعاد أخلاقيات التسويق في تعزيز الصورة الذهنية المدركة؛ –توضيح الدور الذي تؤديه الممارسات الأخلاقية في دعم ثقة الزبائن بالمؤسسات الصحية؛ –تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد المؤسسات الصحية على تحسين صورتها الذهنية من خلال الالتزام بالأخلاقيات التسويقية. |
| **أبرز النتائج** | وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأخلاقيات التسويق في تعزيز الصورة |

| | |
|---|---|
| | الذهنية المدركة لدى الزبائن؛<br>يسهم الالتزام بالصدق والشفافية وحسن التعامل في تكوين صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة الصحية؛<br>تؤثر الممارسات التسويقية غير الأخلاقية سلباً في ثقة الزبائن وفي تقييمهم للمؤسسة؛<br>تُعد الصورة الذهنية أحد الأصول غير الملموسة التي تُسهم في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة الصحية |
| **أهم التوصيات** | يجب أن تسعى المؤسسات الصحية على الحرص والتأكيد على ضرورة التحلي بأخلاقيات التسويق كالاحترام والصدق والأمانة والمسؤولية والمواطنة باعتبارها الأبعاد الأكثر تأثيرا على الصورة الذهنية، ومن شأنها تحقيق صورة ذهنية حسنة عنها.<br>الالتزام بالمدونات الأخلاقية المهنية، |
| **أوجه التشابه مع دراستنا** | تستفيد دراستنا من هذه الدراسة في دعم الجانب النظري المتعلق بأثر الأخلاقيات التسويقية في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة، كما تعزز الطرح الذي يعتبر الصورة الذهنية أحد الأبعاد المساهمة في خلق الميزة التنافسية. وتفيد كذلك في تدعيم العلاقة بين الممارسات الأخلاقية وإدراكات العملاء داخل البيئة التنافسية. |
| **أوجه الاختلاف عن دراستنا** | اشتراك الدراستين في دراسة أثر الأخلاقيات التسويقية على متغيرات مرتبطة بالميزة التنافسية؛<br>اعتماد كلتا الدراستين المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان؛<br>اهتمام الدراستين بالأصول غير الملموسة مثل الصورة الذهنية والسمعة في بناء التفوق التنافسي؛ انتماء الدراستين إلى السياق الجزائري. |

**ثانيا: الدراسات العربية**

| | |
|---|---|
| الدراسة الثالثة: **Marketing Ethics and Relationship Marketing - An Empirical Study that Measure the Effect of Ethics Practices Application on Maintaining Relationships with Customers, International Business .Research, Volume : 09, Issue : 09** Muhammad Alshurideh ،B. Al Kurdi ،Anu Vij ،Zaid Obiedat ،Abdallah Naser (2016). | |
| **المتغير المستقل وأبعاده** | أخلاقيات التسويق، **الأبعاد** :الصدق ، الاستقلالية، الخصوصية ، الشفافية |
| **المتغير التابع وأبعاده** | الحفاظ على العلاقات طويلة الأجل مع العملاء |
| **المتغير الوسيط** | لا يوجد |
| **مجتمع الدراسة** | عملاء شركات الاتصال |
| **منهج الدراسة** | الكمي التحليلي |
| **أداة الدراسة** | الاستبانة الإلكترونية |
| **نوع العينة** | عينة عشوائية بسيطة |
| **حجم العينة** | **360** |
| **اهم أهداف الدراسة** | – قياس أثر تطبيق ممارسات أخلاقيات التسويق على استمرارية العلاقة مع العملاء؛<br>– تحديد أكثر أبعاد الأخلاقيات التسويقية تأثيراً في بناء العلاقات طويلة الأجل؛<br>– إبراز دور الخصوصية والشفافية في تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة؛ |
| **أبرز النتائج** | وجود تأثير إيجابي لممارسات أخلاقيات التسويق على قدرة المؤسسة في الحفاظ على علاقات طويلة الأجل مع العملاء؛<br>جاءت الشفافية والخصوصية ضمن أكثر الأبعاد تأثيراً في بناء العلاقات |

| | |
|---|---|
| | التسويقية المستدامة؛<br>تسهم الممارسات الأخلاقية في رفع مستوى ثقة العملاء وتعزيز ولائهم للمؤسسة |
| **الاستفادة من الدراسة** | تستفيد دراستنا من هذه الدراسة في تدعيم الإطار النظري المتعلق بأبعاد أخلاقيات التسويق، خاصة الخصوصية والشفافية، باعتبارهما من الأبعاد الأساسية المعتمدة في نموذج دراستنا. كما تُعزز هذه الدراسة الطرح القائل بأن الالتزام بالأخلاقيات التسويقية يمثل مدخلاً لبناء علاقات قوية ومستدامة مع العملاء، وهو ما ينعكس بصورة غير مباشرة على السمعة المؤسسية والصورة الذهنية والميزة التنافسية. |
| **أوجه التشابه مع دراستنا** | اشتراك الدراستين في التركيز على أخلاقيات التسويق كمتغير مستقل؛<br>اهتمام كلتا الدراستين بأبعاد الخصوصية والشفافية ضمن الممارسات الأخلاقية؛<br>التأكيد على أهمية الأخلاقيات في تعزيز العلاقة بين المؤسسة والعملاء. |
| **أوجه الاختلاف عن دراستنا** | ركزت هذه الدراسة على الحفاظ على العلاقات طويلة الأجل مع العملاء كمتغير تابع، بينما تركز دراستنا على خلق ميزة تنافسية؛<br>تناولت الدراسة أخلاقيات التسويق بصورة عامة، في حين تركز دراستنا على أخلاقيات التسويق الرقمي تحديداً؛<br>دراستنا تدرج أبعادا إضافية مثل المسؤولية الاجتماعية الرقمية والأمان الرقمي ضمن النموذج المقترح؛ |

**ثالثا: الدراسات الأجنبية**

| الدراسة الرابعة : **Ethics of Digital Marketing, Bachelor's thesis, labuniversity of applied sciences. Anastasia Gordiyevskaya. 2020.** | |
|---|---|
| **المتغير المستقل وأبعاده** | أخلاقيات التسويق الرقمي<br>الأبعاد :الثقة الرقمية، الخصوصية، الشفافية، اخلاقيات التخصيص الاعلاني . |
| **المتغير التابع وأبعاده** | / |
| **المتغير الوسيط** | / |
| **مجتمع الدراسة** | منصات التجارة الإلكترونية الأوروبية |
| **منهج الدراسة** | المنهج الكمي |
| **أداة الدراسة** | استبيان الكتروني |
| **نوع العينة** | مستهلكون رقميون |
| **حجم العينة** | 84 |
| **أهداف الدراسة** | تحليل دور الممارسات الأخلاقية الرقمية في بناء الثقة في بيئة التجارة الإلكترونية الأوروبية. |
| **أبرز النتائج** | توصلت الدراسة إلى أن التخصيص المفرط في التسويق الرقمي قد يؤدي إلى انخفاض ثقة المستهلك نتيجة المخاوف المرتبطة بانتهاك الخصوصية، في حين أن تعزيز الشفافية في استخدام البيانات يسهم بشكل إيجابي في بناء الثقة وتحسين إدراكات المستهلكين تجاه العلامات الرقمية. |
| **اوجه الاستفادة من هذه الدراسة** | تُسهم هذه الدراسة في دعم الإطار النظري لدراستنا من خلال إبراز الدور الحاسم للشفافية والخصوصية في تشكيل إدراكات المستهلك في البيئة الرقمية، وهو ما يتقاطع مباشرة مع أبعاد أخلاقيات التسويق الرقمي المعتمدة في دراستنا. |

| | |
|---|---|
| أوجه التشابه مع دراستنا | التركيز على أخلاقيات التسويق الرقمي في البيئة الرقمية<br>اعتماد الشفافية والخصوصية كأبعاد رئيسية<br>دراسة تأثير الأخلاقيات على إدراكات المستهلك |
| أوجه الاختلاف عن دراستنا | تركزهذه الدراسة على الثقة وإدراكات الخصوصية كمتغيرات تابعة، بينما تركز دراستنا على الميزة التنافسية<br>لا تتناول الصورة الذهنية والسمعة المؤسسية كأبعاد للميزة التنافسية<br>تختلف في السياق التطبيقي (أوروبي مقابل سياق جزائري) |

| الدراسة الخامسة: **Perspectives of business process ethics in data-driven marketing management. Shamsuzzoha et al .2021. https://doi.org/10.1002/spy2.177** | |
|---|---|
| المتغير المستقل وأبعاده | أخلاقيات البيانات في التسويق الرقمي الأبعاد :الخصوصية الرقمية، الموافقة المعلوماتية، أمن البيانات، الثقة |
| المتغير التابع وأبعاده | الميزة التنافسية ضمنيا /الأبعاد :الثقة، التمييز التنافسي |
| المتغير الوسيط | / |
| مجتمع الدراسة | المؤسسات الرقمية في السياق الغربي |
| منهج الدراسة | المراجعة الأدبية المنهجية |
| أداة الدراسة | تحليل الأدبيات والتقارير |
| نوع العينة | / |
| حجم العينة | / |

| | |
|---|---|
| **أهداف الدراسة** | تهدف هذه الدراسة إلى فهم دور أخلاقيات البيانات في التسويق القائم على البيانات، واستكشاف كيفية استخدام البيانات بشكل أخلاقي، وتحليل تأثير ذلك على سلوك المستهلك وبناء الثقة والميزة التنافسية |
| **أبرز النتائج** | أظهرت النتائج أن أخلاقيات البيانات أصبحت ضرورة أساسية في التسويق الرقمي، وأن منح المستهلك القدرة على التحكم في بياناته أو رفض استخدامها دون التأثير على الخدمة يمثل مصدرًا مهمًا لتحقيق ميزة تنافسية مستقبلية، كما تبين أن الشفافية والثقة والأمان من أهم محددات قبول المستهلك لاستخدام البيانات. |
| **أهم التوصيات** | ضرورة اعتماد سياسات شفافة وواضحة لموافقة المستخدم على البيانات، وتمكينه من التحكم الكامل في بياناته، واعتبار أخلاقيات البيانات عنصر استراتيجي لتعزيز الثقة والميزة التنافسية. |
| **أوجه التشابه مع دراستنا** | تتشابه الدراسة مع دراستنا في تناول العلاقة بين أخلاقيات التسويق الرقمي وبناء الميزة التنافسية، كما تؤكد على دور الثقة والشفافية كعوامل محورية في تحسين العلاقة بين المؤسسة والعميل، وهو ما يدعم الإطار النظري لدراستنا. |
| **أوجه الاختلاف عن دراستنا** | ركزت على أخلاقيات البيانات تحديداً في السياق الغربي دون قياس ميداني في البيئة الجزائرية أو تناول أبعاد أوسع للأخلاقيات.<br>كما تركز هذه الدراسة على أخلاقيات البيانات في السياق الأوروبي وباستخدام تحليل ثانوي ومحتوى اجتماعي، بينما تركز دراستنا على بيئة تطبيقية (الجزائر) |

### 10-2 الدراسات التي تناولت خلق الميزة التنافسية:

ركزت هذه الدراسات على بعد الميزة التنافسية كمتغير محوري، وتتميز بتوظيف الصورة الذهنية والسمعة المؤسسية أو أحدهما أبعادا لقياسها، وهو ما تعتمده دراستنا.

**أولا: الدراسات المحلية:**

| **الدراسة السادسة: الصورة الذهنية والميزة التنافسية: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية غرداية.**<br>**غزيل محمد مولود ، مراكشي عبد الحميد، جامعة غرداية – الجزائر، 2016.** | |
|---|---|
| **المتغير المستقل وأبعاده** | الصورة الذهنية للمؤسسة<br>الأبعاد: الانطباع العام، السمعة المدركة، الإدراك الذهني لدى العملاء |
| **المتغير التابع وأبعاده** | الميزة التنافسية<br>الأبعاد: الجودة المدركة، التميز، القدرة التنافسية في السوق |
| **المتغير الوسيط** | / |
| **مجتمع الدراسة** | المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية غرداية – الجزائر |
| **منهج الدراسة** | المنهج الوصفي التحليلي |
| **أداة الدراسة** | الاستبيان + مقابلات ميدانية مع أصحاب ومسيري المؤسسات |
| **نوع العينة** | عينة من أصحاب ومسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة |
| **حجم العينة** | / |
| **أهداف الدراسة** | تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الصورة الذهنية والميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبيان مدى إمكانية اعتبار الصورة الذهنية مصدرًا لتحقيق ميزة تنافسية، إضافة إلى محاولة تقديم آليات لتحسين التنافسية |

| | |
|---|---|
| | من خلال تطوير الصورة الذهنية للمؤسسة |
| أبرز النتائج | توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الصورة الذهنية والميزة التنافسية، حيث يمكن اعتبار الصورة الذهنية القوية ميزة تنافسية بحد ذاتها، خاصة في ظل كفاءة التسيير وفعالية التسويق المباشر، كما تؤكد النتائج أن تحسين الصورة الذهنية يسهم في تعزيز قدرة المؤسسات على المنافسة. |
| أهم التوصيات | ضرورة اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتعزيز صورتها الذهنية من خلال تحسين الاتصال التسويقي وجودة الخدمات، والعمل على تطوير استراتيجيات تسويقية فعالة لرفع مستوى التنافسية في السوق. |
| أوجه التشابه مع دراستنا | تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في ربطها بين الصورة الذهنية والميزة التنافسية، وهو ما يدعم الإطار النظري للدراسة الحالية التي تعتبر الصورة الذهنية أحد أبعاد الميزة التنافسية، كما تشترك في اعتماد المنهج الميداني وأداة الاستبيان. |
| أوجه الاختلاف عن دراستنا | تركز هذه الدراسة على الصورة الذهنية في سياق التسويق التقليدي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بينما تركز دراستنا على الصورة الذهنية في سياق التسويق الرقمي وعلاقتها بأخلاقيات التسويق الرقمي والميزة التنافسية، إضافة إلى اختلاف المجال الجغرافي (ولاية غرداية مقابل المؤسسة محل الدراسة في الجزائر). |

**ثانيا: الدراسات العربية:**

| **الدراسة السابعة: إدارة السمعة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي بمصر للباحثة مروة محمد أنور عبد العزيز، 2019.** | |
|---|---|
| **المتغير المستقل وأبعاده** | إدارة السمعة المؤسسية |
| **المتغير التابع وأبعاده** | الميزة التنافسية المستدامة<br>الأبعاد: التفوق التنافسي، الاستمرارية، التميز المؤسسي |
| **المتغير الوسيط** | / |
| **مجتمع الدراسة** | مؤسسات التعليم الجامعي في مص |
| **منهج الدراسة** | المنهج الوصفي التحليلي |
| **أداة الدراسة** | الاستبانة |
| **نوع العينة** | عينة قصدية |
| **حجم العينة** | / |
| **أهداف الدراسة** | التعرف على دور إدارة السمعة المؤسسية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات التعليم الجامعي. |
| **أبرز النتائج** | أظهرت الدراسة أن السمعة المؤسسية تعد من أهم الأصول غير الملموسة التي تساهم بشكل مباشر في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، خاصة في البيئات التنافسية |
| **أهم التوصيات** | ضرورة تعزيز إدارة السمعة المؤسسية داخل الجامعات باعتبارها أداة استراتيجية لتحقيق التميز والاستدامة التنافسية. |
| **أوجه التشابه مع دراستنا** | تلتقي مع دراستنا في اعتبار الصورة الذهنية والسمعة المؤسسية مدخلا أساسيا لبناء الميزة التنافسية، وفي التركيز على البعد غير الملموس كعامل تنافسي. |

| | |
|---|---|
| **أوجه الاختلاف عن دراستنا** | تركز هذه الدراسة على مؤسسات التعليم الجامعي، بينما تركز دراستنا على مؤسسات تجارية، كما أنها تتناول السمعة التقليدية وليس أخلاقيات التسويق الرقمي. |

| **الدراسة الثامنة: تطبيق آليات الذكاء الاصطناعي في التسويق الرقمي وآثارها في تحقيق المزايا التنافسية)**، نها الأسدودي، مجلة البحوث الإعلامية، المجلد: 67، العدد: 02، مصر، 2023. | |
|---|---|
| **المتغير المستقل وأبعاده** | آليات الذكاء الاصطناعي في التسويق الرقمي الأبعاد :التسعير الديناميكي، الشات روبوتات، تحليل المشاعر، تنظيم المحتوى الذكي |
| **المتغير التابع وأبعاده** | الميزة التنافسية الأبعاد :الحصة السوقية، الصورة الذهنية، الربحية |
| **المتغير الوسيط** | / |
| **مجتمع الدراسة** | الخبراء الممارسون والأكاديميون في الشركات المصرية |
| **منهج الدراسة** | المنهج الوصفي التحليلي |
| **أداة الدراسة** | الاستبانة |
| **نوع العينة** | عينة قصدية |
| **حجم العينة** | **60** مفردة |
| **أهداف الدراسة** | التعرف على دور تطبيق آليات الذكاء الاصطناعي في التسويق الرقمي في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات المصرية. |
| **أبرز النتائج** | توصّلت إلى أن آليات الذكاء الاصطناعي تُسهم في تعزيز المزايا التنافسية، وما يميزها أنها قسمت الميزة التنافسية إلى ثلاثة أبعاد قابلة للقياس :الحصة السوقية، الصورة الذهنية، والربحية ، وهو توافق مباشر مع أبعاد الميزة التنافسية في دراستنا. |
| **أهم التوصيات** | ضرورة توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التسويق الرقمي لتحسين |

| | |
|---|---|
| | الصورة الذهنية وتعزيز القدرة التنافسية. |
| **أوجه التشابه مع دراستنا** | تعتبر من الدراسات الأقرب إلى دراستنا من حيث اعتماد الصورة الذهنية بعدا صريحا وقابل للقياس في الميزة التنافسية .كما تتقاطع في الاهتمام بالتسويق الرقمي ومخرجاته التنافسية والمنهج والأداة .، كما تسند اعتماد الأبعاد غير الملموسة ضمن مكونات الميزة التنافسية، خاصة ما يتعلق بالسمعة والصورة الذهنية والتميّز التنافسي. |
| **أوجه الاختلاف عن دراستنا** | تناولت هذه الدراسة الذكاء الاصطناعي كمتغير مستقل وليس اخلاقيات التسويق الرقمي ، وأُجريت في السياق المصري وهو ما يختلف عن دراستنا . كما ركزت الدراسة على الجانب التكنولوجي والتطبيقي للذكاء الاصطناعي في التسويق الرقمي، في حين تنفرد دراستنا بالتركيز على البعد الأخلاقي للممارسات الرقمية وعلاقته ببناء ميزة تنافسية مستدامة |

**ثالثا : الدراسات الاجنبية**

| **الدراسة التاسعة: Impact of Corporate Reputation on Brand Differentiation: An Empirical Study from Iranian Pharmaceutical Companies Ghassemzadeh, B. et al. 2018. https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0208028** | |
|---|---|
| **المتغير المستقل وأبعاده** | السمعة المؤسسية<br>الأبعاد :خلق القيمة ،التواصل المؤسسي ،الموارد الاستراتيجية |
| **المتغير التابع وأبعاده** | التميز<br>تم قياسه من خلال التميز عن المنافسين، القيمة المدركة للعلامة ، القدرة على خلق موقع تنافسي فريد |
| **اشكالية الدراسة** | تمثلت في دراسة مدى تأثير السمعة المؤسسية كأصل استراتيجي غير ملموس على تحقيق التمايز في العلامة التجارية داخل الشركات الصناعية، وكيف يمكن للسمعة أن تُستخدم كمصدر مستدام للميزة التنافسية. |

| | |
|---|---|
| **مجتمع الدراسة** | مدراء التسويق والممثلون التجاريون لشركات الأدوية الإيرانية |
| **منهج الدراسة** | المنهج الوصفي التحليلي |
| **أداة الدراسة** | الاستبانة + نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) |
| **نوع العينة** | طبقية |
| **حجم العينة** | / |
| **أهداف الدراسة** | تحليل تأثير السمعة المؤسسية على تمايز العلامة التجارية<br>اختبار دور الموارد غير الملموسة في بناء ميزة تنافسية<br>تفسير كيف تساهم السمعة في تعزيز موقع المؤسسة في السوق |
| **أبرز النتائج** | توصّلت الدراسة إلى ان :<br>السمعة المؤسسية تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على التمايز<br>السمعة تعتبر مورد استراتيجي غير ملموس<br>التمايز الناتج عن السمعة يصعب تقليده<br>السمعة تساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة |
| **اوجه الاستفادة** | تُسهم هذه الدراسة في دعم نموذجنا من خلال:<br>تأكيد أن السمعة المؤسسية عنصر أساسي في خلق الميزة التنافسية<br>دعم فكرة أن الأصول غير الملموسة (مثل السمعة) تحقق تميزاً مستداماً |
| **أوجه التشابه مع دراستنا** | اعتماد السمعة كأحد أبعاد الميزة التنافسية<br>التركيز على الأصول غير الملموسة |
| **أوجه الاختلاف عن دراستنا** | تركز فقط على السمعة والتمايز، بينما دراستنا تشمل:السمعة المؤسسية ،الصورة الذهنية، التميز كما لا تتناول أخلاقيات التسويق الرقمي<br>وتختلف في القطاع (بيئة إيرانية مقابل بيئة جزائرية) |

**10-3- الدراسات التي تناولت المتغيرين (أخلاقيات التسويق الرقمي وخلق الميزة التنافسية):**

تعد الدراسات الجامعة بين المتغيرين (أخلاقيات التسويق الرقمي، خلق ميزة تنافسية) نادرة في الأدبيات، وهو ما يثبت الفجوة البحثية التي تسعى دراستنا إلى سدها.

| **الدراسة العاشرة: دور تبني السلوك الأخلاقي في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .**<br>مروسي عبد الصمد، بوجنان توفيق ، 2024.<br>https://asjp.cerist.dz/en/article/261486 | |
|---|---|
| **المتغير المستقل وأبعاده** | السلوك الأخلاقي المؤسسي الأبعاد :الأخلاقيات المؤسسية العامة (غير رقمي) |
| **المتغير التابع وأبعاده** | الميزة التنافسية المؤسسية الأبعاد :التنافسية العامة |
| **المتغير الوسيط** | / |
| **مجتمع الدراسة** | عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية |
| **منهج الدراسة** | المنهج الوصفي التحليلي |
| **أداة الدراسة** | الاستبانة ، |
| **نوع العينة** | عينة قصدية |
| **حجم العينة** | / |
| **أهداف الدراسة** | التعرف على دور تبني السلوك الأخلاقي في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. |
| **أبرز النتائج** | ربطت الأخلاقيات )بشكل عام (بالميزة التنافسية مباشرةً في البيئة الجزائرية، وهي اقرب دراسة محلية لموضوع دراستنا، غير أنها لا تُخصّص في اخلاقيات التسويق الرقمي . |
| **أهم التوصيات** | أوصت المؤسسات الجزائرية بتبني السلوك الأخلاقي معيارا استراتيجيا وبناء |

| | |
|---|---|
| | ثقافة مؤسسية أخلاقية تعزز التنافسية. |
| **أوجه التشابه مع دراستنا** | تشترك في الجمع بين متغيري الأخلاقيات والميزة التنافسية في البيئة الجزائرية، وهو نفس إطار دراستنا. |
| **أوجه الاختلاف عن دراستنا** | تناولت الأخلاقيات العامة دون التخصيص في البعد الرقمي ، وهنا يتميز بحثنا بتخصيص أخلاقيات التسويق الرقمي بأبعادها الأربعة محل الدراسة . |

| **الدراسة الحادية عشرة: E-commerce Ethics and Its Impact on Buyer Repurchase Intentions and Loyalty: An Empirical Study of Small and Medium Egyptian Businesses.**<br>جمعة عجاج ، 2019.<br>https://doi.org/10.1007/s10551-017-3452-3 | |
|---|---|
| **المتغير المستقل وأبعاده** | أخلاقيات التجارة الإلكترونية الأبعاد :الصدق، الالتزام، الخصوصية، الأمان، المسؤولية |
| **المتغير التابع وأبعاده** | الولاء وإعادة الشراء (كمؤشر للميزة التنافسية) الأبعاد: الولاء السلوكي، الولاء الوجداني، نوايا الشراء. |
| **المتغير الوسيط** | الثقة الإلكترونية |
| **مجتمع الدراسة** | عملاء المشاريع الصغيرة والمتوسطة المصرية في التجارة الإلكترونية |
| **منهج الدراسة** | المنهج الكمي (نمذجة المعادلات الهيكلية) |
| **أداة الدراسة** | الاستبانة ، PLS-SEM |
| **نوع العينة** | عينة عشوائية |
| **حجم العينة** | / |
| **أهداف الدراسة** | قياس أثر أخلاقيات التجارة الإلكترونية في ولاء المستهلك ونوايا إعادة الشراء |

| | |
|---|---|
| | بوصفهما مؤشرين للميزة التنافسية. |
| **أبرز النتائج** | ربطت أخلاقيات التجارة الإلكترونية بولاء المستهلك كمؤشر للميزة التنافسية |
| **أهم التوصيات** | أوصت بتبنّي معايير أخلاقية صارمة في الممارسات الإلكترونية لتعزيز الولاء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. |
| **أوجه التشابه مع دراستنا** | تجمع المتغيرين (الأخلاقيات الرقمية والميزة التنافسية) في إطار واحد، كما انها استعملت PLS-SEM وهو ما يدعم الجانب التطبيقي في دراستنا . |
| **أوجه الاختلاف عن دراستنا** | ركزت على نوايا الشراء الفردية ولم تقس الميزة التنافسية المؤسسية مباشرةً، وأُجريت في السياق المصري وليس الجزائري . |

| **الدراسة الثانية عشرة: Competitor orientation and SME performance in competitive environments: the moderating effect of marketing ethics. محمد عبد الله الحكيمي وآخرون، 2023.** https://doi.org/10.1108/JEEE-12-2021-0486 | |
|---|---|
| **المتغير المستقل وأبعاده** | التوجه التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأبعاد :المراقبة التنافسية، الاستجابة التنافسية، التموضع التنافسي |
| **المتغير التابع وأبعاده** | الأداء المؤسسي كمؤشر للميزة التنافسية (الأبعاد :الأداء المالي، الأداء التسويقي) |
| **المتغير المعدل** | أخلاقيات التسويق، شدة المنافسة |
| **مجتمع الدراسة** | مديري وأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليمن |
| **منهج الدراسة** | المنهج الكمي التحليلي |
| **أداة الدراسة** | الاستبانة ، SEM |
| **نوع العينة** | عينة عشوائية |

| | |
|---|---|
| **حجم العينة** | / |
| **أهداف الدراسة** | اختبار أثر التوجّه نحو المنافسين على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛<br>تحليل الدور المعدل لأخلاقيات التسويق في تعزيز العلاقة بين التوجّه نحو المنافسين والأداء؛<br>قياس تأثير شدة المنافسة على العلاقة بين المتغيرات؛<br>توضيح أهمية الالتزام الأخلاقي كعامل استراتيجي لتحسين الأداء المؤسسي في البيئات التنافسية |
| **أبرز النتائج** | تؤدي أخلاقيات التسويق دوراً مهماً في تعزيز العلاقة بين التوجّه نحو المنافسين والأداء؛<br>كلما ارتفع مستوى الالتزام بأخلاقيات التسويق، تحسّن تأثير التوجّه نحو المنافسين على الأداء المؤسسي؛<br>تُسهم أخلاقيات التسويق في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات وتعزيز استدامة الأداء في الأسواق شديدة المنافسة. |
| **أهم التوصيات** | تفيد هذه الدراسة في دعم الإطار النظري لدراستنا من خلال تأكيدها أن أخلاقيات التسويق ليست مجرد التزام تنظيمي، بل تُعد عاملاً استراتيجياً يساهم في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. كما تُبرز أهمية دمج البعد الأخلاقي ضمن الاستراتيجيات التسويقية لتحقيق التفوق التنافسي، وهو ما يتقاطع مباشرة مع موضوع دراستنا المتعلق بأخلاقيات التسويق الرقمي ودورها في خلق ميزة تنافسية |
| **أوجه التشابه مع دراستنا** | التركيز على أخلاقيات التسويق كعامل مؤثر في تحقيق الأداء والميزة التنافسية؛<br>اعتماد المنهج الكمي وأداة الاستبيان لتحليل العلاقات بين المتغيرات؛<br>الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والبيئات التنافسية. |
| **أوجه الاختلاف عن دراستنا** | تناولت هذه الدراسة أخلاقيات التسويق بمفهومها التقليدي العام، بينما تركز دراستنا على أخلاقيات التسويق الرقمي تحديدا؛ |

| | |
|---|---|
| | اعتمدت الدراسة أداء المؤسسة كمتغير تابع، في حين تعتمد دراستنا خلق الميزة التنافسية بأبعادها (السمعة المؤسسية، الصورة الذهنية، والتميز)؛ دراستنا تركز على البيئة الجزائرية، بينما أجريت هذه الدراسة في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اليمنية. |

| **الدراسة الثالثة عشرة: Consumer Trust, Ethical Digital Marketing in Practice Privacy, and Responsible AI, International Journal of Business and Management Invention,Krishna Joshi, 2025.** | |
|---|---|
| **المتغير المستقل وأبعاده** | أخلاقيات التسويق الرقمي (الشفافية؛ الصدق؛ سلامة البيانات؛الخصوصية الرقمية؛ الشمولية؛ الاستخدام المسؤول للذكاء الاصطناعي). |
| **المتغير التابع وأبعاده** | الميزة التنافسية المستدامة (مصداقية العلامة التجارية؛ ولاء المستهلك؛ التميز في السوق الرقمي؛ تعزيز الثقة). |
| **اشكالية الدراسة** | في ظل تصاعد مخاوف المستهلكين بشأن جمع البيانات وانتهاك الخصوصية والإعلانات المضللة والاستخدام غير الأخلاقي للذكاء الاصطناعي، كيف يمكن للمؤسسات دمج أخلاقيات التسويق الرقمي ضمن استراتيجياتها الرقمية بما يُعزز ثقة المستهلك ويحافظ على الميزة التنافسية؟ |
| **مجتمع الدراسة** | المؤسسات التي تعتمد التسويق الرقمي والذكاء الاصطناعي |
| **منهج الدراسة** | المنهج الوصفي التحليلي |
| **نوع العينة** | / |
| **حجم العينة** | / |
| **أهداف الدراسة** | هدفت الدراسة إلى: توضيح مفهوم أخلاقيات التسويق الرقمي وأهم المبادئ المرتبطة بها في البيئة |

| | |
|---|---|
| | الرقمية الحديثة؛<br>تحليل أثر الممارسات الأخلاقية الرقمية، مثل الشفافية وحماية الخصوصية والاستخدام المسؤول للذكاء الاصطناعي، على ثقة المستهلك وولائه؛<br>إبراز دور أخلاقيات التسويق الرقمي في تعزيز مصداقية العلامة التجارية وتحقيق التميز التنافسي؛<br>تقديم ممارسات واستراتيجيات تساعد المؤسسات على دمج الأخلاقيات ضمن أنشطتها التسويقية الرقمية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة |
| **أبرز النتائج** | تُسهم الممارسات الأخلاقية الرقمية القائمة على الشفافية والخصوصية في تعزيز ثقة المستهلك وولائه للعلامة التجارية.<br>يُؤدي الاستخدام غير الأخلاقي للبيانات والاستهداف المفرط إلى تراجع المصداقية وإضعاف الصورة الذهنية للمؤسسة.<br>تُساعد أخلاقيات التسويق الرقمي المؤسسات على تحقيق تميّز تنافسي يصعب تقليده في الأسواق الرقمية.<br>أصبح الالتزام بالأخلاقيات الرقمية يُمثّل أصلاً استراتيجياً يعزز استدامة العلامة التجارية في البيئات التنافسية |
| **مجال الاستفادة من هذه الدراسة** | تعد هذه الدراسة من الدراسات الأجنبية المرتبطة بموضوع بحثنا، إذ تؤكد بصورة مباشرة أن أخلاقيات التسويق الرقمي لم تعد مجرد التزام قانوني أو أخلاقي، بل أصبحت أداة استراتيجية لخلق ميزة تنافسية مستدامة. كما تدعم اختيار أبعاد دراستنا المتعلقة بالشفافية والخصوصية والمسؤولية الرقمية والأمان الرقمي، وتعزز الطرح النظري القائل بأن السمعة المؤسسية والتميز التنافسي تبنى أساسا عبر الممارسات الرقمية الأخلاقية. |
| **أوجه التشابه مع دراستنا** | تشترك مع دراستنا في تناول أخلاقيات التسويق الرقمي كمتغير مستقل رئيسي؛<br>التركيز على أبعاد الشفافية والخصوصية والاستخدام الأخلاقي للتكنولوجيا الرقمية؛ |

| | |
|---|---|
| | الربط بين الأخلاقيات الرقمية وتحقيق التميز والقدرة التنافسية؛<br>اعتبار السمعة من النتائج الأساسية للممارسات الأخلاقية الرقمية. |
| **أوجه الاختلاف عن دراستنا** | اعتمدت هذه الدراسة على التحليل النظري ودراسات الحالة، بينما تعتمد دراستنا على الدراسة الميدانية الكمية باستخدام الاستبيان والتحليل الإحصائي؛<br>ركزت هذه الدراسة على الذكاء الاصطناعي والتسويق الرقمي بصفة عامة، في حين تركز دراستنا على أخلاقيات التسويق الرقمي داخل مؤسسة جزائرية؛<br>تتناول دراستنا خلق الميزة التنافسية من خلال أبعاد محددة هي: السمعة المؤسسية، الصورة الذهنية، والتميز، بينما ركزت هذه الدراسة على الثقة والمصداقية والولاء بوصفها مخرجات رئيسية للأخلاقيات الرقمية. |

### 10-4- مناقشة وتقييم الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية:

من خلال الاستعراض المنهجي للدراسات السابقة، تتجلى ثلاثة مستويات من الفجوة البحثية التي تُبرر الإضافة العلمية للدراسة الحالية:

**أولاً: غياب الربط المتكامل:**

تناولت معظم الدراسات العربية علاقات ثنائية إما بين أخلاقيات التسويق الرقمي ورضا المستهلك أو ثقته أو حمايته، أو بين التسويق الرقمي والميزة التنافسية ، دون أن تجمع بين البعد الأخلاقي الرقمي بالابعاد محل الدراسة وبين خلق الميزة التنافسية في إطار ميداني واحد. وحتى الدراسات التي اقتربت من هذا التخصص كدراسة Gordiyevskaya ودراسة Shamsuzzoha et al ، فقد اقتصرت على أخلاقيات البيانات أو الثقة الرقمية، دون تناول شامل لأبعاد أخلاقيات التسويق الرقمي كمنظومة متكاملة.

**ثانياً: قصور في أبعاد الميزة التنافسية:**

اقتصرت غالبية الدراسات على الأبعاد التقليدية كالتكلفة والجودة والمرونة، في حين لم تعطي الأبعاد غير الملموسة ، كالسمعة المؤسسية والصورة الذهنية و التميز حقها البحثي الكافي في البيئة الرقمية، كما اقتصرت على قياس أثر الأخلاقيات التسويقية في متغيرات جزئية كرضا العملاء (براهيمي، 2025)، والصورة الذهنية (سالمي، 2023)، والولاء ونوايا الشراء (جمعة عجاج، 2019)، دون أن ترقى إلى مستوى قياس الميزة التنافسية المؤسسية بأبعادها المركبة التي تجمع بين السمعة المؤسسية والصورة الذهنية والتميز التنافسي في نموذج واحد قابل للقياس.

واللافت أن الدراسة الأقرب موضوعياً من الناحية المحلية، وهي دراسة مروسي وبوجنان (2024)، تناولت الأخلاقيات المؤسسية العامة دون تخصيصها في البعد الرقمي.

**ثالثاً: شح الدراسات الجزائرية الميدانية الرابطة بين المتغيرين:**

تكشف مراجعة الأدبيات السابقة عن ندرة، بل شبه انعدام، الدراسات الجزائرية الميدانية التي تناولت دور أخلاقيات التسويق الرقمي في خلق الميزة التنافسية بأبعادها المعتمدة في هذه الدراسة، وهو ما يعكس وجود فجوة بحثية واضحة في ظل التوسع المتسارع للبيئة الرقمية وتزايد اعتماد المؤسسات على الوسائط والمنصات الرقمية في أنشطتها التسويقية..

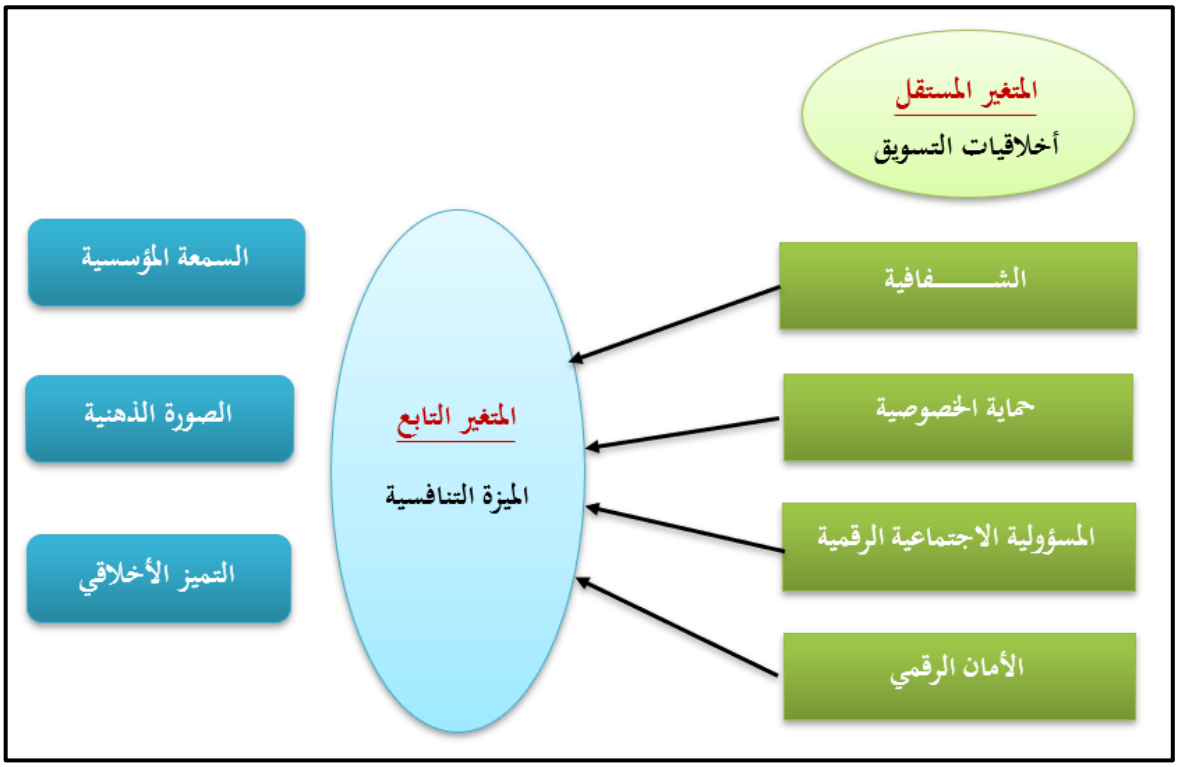
ومن هذا المنطلق، تنفرد الدراسة الحالية بربطها المتزامن بين أخلاقيات التسويق الرقمي بأبعادها الأربعة الشفافية، والخصوصية، والمسؤولية الاجتماعية، والأمان الرقمي ، وبين خلق ميزة تنافسية عبر أبعاد: السمعة المؤسسية والصورة الذهنية والتمييز ، في سياق ميداني جزائري.

وعليه، تتميز الدراسة الحالية بما يلي:

- تناول أخلاقيات التسويق الرقمي كمنظومة متكاملة الأبعاد في علاقتها المباشرة بخلق الميزة التنافسية المؤسسية.
- اعتماد نموذج تحليلي يجمع أربعة أبعاد للمتغير المستقل وثلاثة أبعاد للمتغير التابع لم تجمعها دراسة واحدة في الأدبيات المتاحة.
- تقديم إسهام ميداني كمي في بيئة جزائرية تفتقر إلى مثل هذه الدراسات المتخصصة.
- المساهمة في سد الفجوة بين البعد الأخلاقي الرقمي والبعد التنافسي على المستوى المؤسسي.

## 11- نموذج وهيكل الدّراسة:

### 11-1- نموذج الدّراسة:




**الشكل رقم (01): نموذج الدراسة.**

**المصدر**: من إعداد الباحث.

### 11-2- هيكل الدراسة:

تبدأ الدراسة **بمقدمة عامة** توضح أهمية الموضوع، دوافع اختياره، وأهداف البحث، كما تبرز الإشكالية المركزية المتعلقة بأخلاقيات التسويق الرقمي وعلاقتها بخلق الميزة التنافسية، مع تحديد المنهجية المعتمدة وحدود الدراسة.

**الفصل الأول: الإطار النظري لأخلاقيات التسويق الرقمي**: يُفتتح الفصل بتمهيد يوضح التحول المفاهيمي للتسويق في البيئة الرقمية، حيث يتم تناول مفهوم التسويق الرقمي وتطوره، ثم خصائصه المميزة، وأخيرًا الأدوات والتقنيات التي يعتمد عليها، ينتقل الفصل إلى الأسس النظرية لأخلاقيات التسويق الرقمي، من خلال عرض المفهوم الفلسفي للأخلاق ومصادرها، ثم تطور مفهوم أخلاقيات الأعمال، وصولًا إلى إبراز أهمية أخلاقيات التسويق الرقمي في الممارسات المعاصرة، ويُختتم الفصل بمناقشة الأبعاد والتحديات المرتبطة بأخلاقيات التسويق الرقمي، مثل الشفافية والنزاهة، حماية الخصوصية والمعلومات، والمسؤولية الاجتماعية والمواطنة ، قبل تقديم خلاصة مركزة للفصل.

**الفصل الثاني: خلق ميزة تنافسية من المقاربة التقليدية إلى التحول الرقمي**: يبدأ الفصل بتمهيد يوضح مفهوم الميزة التنافسية وتطورها بين السياق التقليدي والرقمي، مع استعراض مصادرها وأنماطها في المؤسسات

التقليدية والبيئة الرقمية، ثم الأدوات والآليات التي تتيح اكتسابها في كلا السياقين، ليتناول الفصل بعد ذلك كيفية خلق وتحقيق الميزة التنافسية في البيئة الرقمية، من خلال التمييز بين مرحلتي الخلق والتحقيق، ودور إدراك العملاء في تحويل الممارسات الأخلاقية إلى ميزة تنافسية، إضافة إلى مؤشرات الانتقال من الخلق إلى التحقيق، ويُخصص المبحث الأخير لأبعاد الميزة التنافسية في ظل التحول الرقمي، حيث يتم التركيز على السمعة المؤسسية، الصورة الذهنية، وميزة التميز، قبل تقديم خلاصة للفصل.

**الفصل الثالث: أخلاقيات التسويق الرقمي وخلق ميزة تنافسية:** يُفتتح الفصل بتمهيد يوضح العلاقة بين اخلاقيات التسويق الرقمي و الميزة تنافسية في البيئة الرقمية ، من خلال توضيح مفهوم اخلاقيات التسويق الرقمي و ابعادها في البيئة الرقمية، ثم إبراز دورها واهميتها للمؤسسات الرقمية، لينتقل الفصل إلى اهم النظريات المفسرة لدور اخلاقيات التسويق الرقمي في خلق ميزة تنافسية، حيث يتم تناول مقاربة تكاملية تجمع بين النظرية والاستراتيجية العملية، حيث يُبرز دور الممارسات الأخلاقية للتسويق الرقمي ودورها في بناء السمعة المؤسسية، تعزيز الصورة الذهنية، وتوليد ميزة التميز، ويُختتم الفصل بمناقشة أثر هذه الممارسات في استدامة الميزة التنافسية، من خلال إبراز دورها كحاجز استراتيجي يحمي المؤسسة من التحديات التنافسية والضغوط السوقية ، مع إبراز دور إدراك العملاء ومؤشرات تحقق الميزة في السوق الرقمي، ثم خلاصة الفصل.

**الفصل الرابع: الجانب التطبيقي للدراسة الميدانية لمؤسسة ياليدين:** يبدأ الفصل بتمهيد يتضمن تقديمًا عامًا لمؤسسة البريد السريع "ياليدين"، مع التعريف بها، عرض هيكلها التنظيمي، وتقييم العملاء لخدماتها، ثم يُعرض الجانب المنهجي المتعلق بالصدق والثبات للاستبانة، من خلال تحديد مجتمع البحث والعينة، اختبار الصدق الظاهري والمحتوى، وقياس الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا، لينتقل الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية، حيث يتم تحليل الخصائص السوسيوديمغرافية للعينة (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، وتكرار التعامل مع المؤسسة)، ثم نتائج أخلاقيات التسويق الرقمي (الشفافية، حماية الخصوصية، المسؤولية الاجتماعية الرقمية، والأمان الرقمي)، وأخيرًا نتائج خلق الميزة التنافسية (السمعة المؤسسية، الصورة الذهنية، والتميز)، ويُختتم الفصل بتحليل ومناقشة النتائج، عبر اختبار الفرضيات الإحصائية وربط النتائج بالإطار النظري والدراسات السابقة.

**الخاتمة العامة:** تتضمن الخاتمة عرضًا لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، مع إبراز مساهمتها النظرية والتطبيقية، واقتراح توصيات عملية للمؤسسات الرقمية حول كيفية توظيف أخلاقيات التسويق الرقمي كمدخل استراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

كما تُرفق الدراسة بقائمة الفهارس والملاحق التي تدعم الجانب التوثيقي والمنهجي.

# الفَصـــل الأوّل

## الفصل الأوّل: الإطار النظري لأخلاقيات التسويق الرقمي

### تمهيد

### المبحث الأوّل: التحول المفاهيمي للتسويق في البيئة الرقمية

**المطلب الأوّل**: مفهوم التسويق الرقمي وتطوره

**المطلب الثّاني**: خصائص التسويق الرقمي

**المطلب الثّالث**: أدوات وتقنيات التسويق الرقمي

### المبحث الثّاني: الأسس النظرية لأخلاقيات التسويق الرقمي

**المطلب الأوّل**: المفهوم الفلسفي للأخلاق ومصادرها

**المطلب الثّاني**: مفهوم أخلاقيات الأعمال وتطورها

**المطلب الثّالث**: أخلاقيات التسويق الرقمي وأهميتها

### المبحث الثّالث: العوامل المؤثرة في أخلاقيات التسويق الرقمي وتحدياتها

**المطلب الأوّل**: العوامل الداخلية للمؤسسة في ترسيخ السلوك الأخلاقي للتسويق الرقمي

**المطلب الثّاني**: العوامل الخارجية المؤثرة في الالتزام بأخلاقيات التسويق الرقمي

**المطلب الثّالث**: التحديات الأخلاقية للتسويق في البيئة الرقمية

### المبحث الرابع: أبعاد أخلاقيات التسويق الرقمي

**المطلب الأوّل**: بُعد الشفافية والنزاهة

**المطلب الثّاني**: حماية الخصوصية

**المطلب الثّالث**: الأمان الرقمي

**المطلب الرابع**: المسؤولية الاجتماعية

### خلاصة الفصل الأول

## الفصل الأول: الإطار النظري لأخلاقيات التسويق الرقمي

### تمهيد:

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولات عميقة في المجال التسويقي بفعل الثورة الرقمية والتطور المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث انتقلت المؤسسات من أساليب التسويق التقليدي إلى نماذج رقمية أكثر تفاعلية وانتشارا. ومع هذا التحول، برزت إشكاليات أخلاقية جديدة فرضها السياق الرقمي، تتعلق بالشفافية، واحترام خصوصية المستخدمين، والامتثال للمسؤولية الاجتماعية، ما جعل مسألة أخلاقيات التسويق الرقمي ضرورة حتمية لضمان توازن العلاقة بين المؤسسة الرقمية وجمهورها.

ويُعد الالتزام الأخلاقي في التسويق الرقمي من العوامل الجوهرية التي تعزز مصداقية المؤسسة وتحافظ على استمرارية علاقتها بالعملاء، كما يسهم في دعم صورتها الذهنية وخلق ميزة تنافسية تميزها في السوق. ومن هنا، يتطلب تناول هذا الموضوع الإحاطة بالمفاهيم النظرية المرتبطة به، من حيث تعريف أخلاقيات التسويق الرقمي، ومرتكزاتها، ومجالات تطبيقها، والضوابط القانونية والمؤسساتية المنظمة لها.

وعليه، يتضمن هذا الفصل تأطيرًا نظريًا لموضوع الدراسة، من خلال استعراض الخلفية المفاهيمية لأخلاقيات التسويق الرقمي، ومناقشة الأبعاد المكونة لها، إضافة إلى إبراز علاقتها بسمعة المؤسسة و صورتها الذهنية ، والميزة التنافسية في ظل بيئة رقمية تتسم بالتغير واللايقين.

## المبحث الأوّل: التحول المفاهيمي للتسويق في البيئة الرقمية

أدى التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، خصوصًا منذ مطلع الألفية الثالثة، إلى تغييرات جوهرية في المفاهيم التسويقية، فقد انتقل التسويق من طبيعته التقليدية إلى البيئة الرقمية و التي تعتبر من ابرز المواضيع التي حضيت باهتمام واسع في السنوات الاخيرة لما لها من تأثير في معظم أقسام الشركات المنتجة للسلع و الخدمات، كما اصبحت اداة تنافسية و شرطا اساسيا للمؤسسات الديناميكية لما تتيحه من مزايا تجارية متنوعة, ووفقًا لتقرير "**We Are Social & Hootsuite – Global Digital Report 2022**"، يستخدم الإنترنت حوالي **4.95** مليار شخص حول العالم، أي ما يعادل **62.5٪** من سكان العالم، أما عدد مستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي فقد بلغ **4.62** مليار مستخدم، أي بنسبة **58.4٪** من سكان العالم، ومن جهة أخرى، بلغ عدد مستخدمي الهواتف المحمولة 5.31 مليار مستخدم، أي **67.1٪** من إجمالي سكان العالم، وذلك في **يناير 2022**.[1]

وفي ظل هذا الواقع لم يعد بمقدور المؤسسات البقاء بعيدة عن العالم الرقمي الذي يتيح لها التواصل المتبادل مع العملاء في أي وقت ومن أي مكان. علاوة على ذلك، تُمكن الرقمنة المؤسسات من الحصول على نتائج أنشطتها التسويقية وردود الفعل بشكل سريع وسهل، مما يسمح لها بمتابعة أعمالها عن كثب.

### المطلب الأوّل: مفهوم التسويق الرّقمي وتطوره

تُعد الرقمنة من أبرز المواضيع التي حظيت باهتمام واسع في السنوات الأخيرة، وقد أثرت في معظم أقسام المؤسسات المنتجة للسلع والخدمات. كما أصبحت أداة تنافسية وشرطًا أساسيًا للمؤسسات الديناميكية، لما تتيحه من مزايا تجارية متنوعة.

لقد أدّى التحول الرقمي إلى تغيير جوهري في العمليات التجارية وقواعد التبادل التجاري .ونتيجة لذلك، فإن الشركات التي لم تواكب مسار الرقمنة تجد صعوبة في مواكبة بيئة المنافسة الحالية. وأصبحت الرقمنة اليوم بمثابة حصن للبقاء والاستمرارية، لذا يتعيّن على المؤسسات تخصيص جزء من ميزانيتها للاستثمار في التحول الرقمي.

#### أولا: مفهوم التسويق الرقمي:

مع التطور الذي يشهده هذا العصر في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال، يتزايد عدد الأبحاث والدراسات المخصصة للأنشطة التسويقية في البيئة الإلكترونية أو عبر الإنترنت أو في البيئة الرقمية، فمنذ إدخال الإنترنت في الأنشطة التسويقية، استُخدمت مصطلحات مختلفة في الأدبيات العلمية والمهنية لوصف هذه الأنشطة، منها:

[1] We Are Social, Hootsuite. (2022), **Digital 2022: Global overview report**. https://datareportal.com/reports/digital-2022-global-overview-report, Date de consultation: 14/10/2024, 21 :15.

التسويق الإلكتروني، التسويق التفاعلي، التسويق عبر الإنترنت، التجارة الالكترونية، الأعمال الإلكترونية والتسويق الرقمي، وبناءً عليه تختلف عناوين الأبحاث العلمية في هذا المجال بحسب المصطلحات المعتمدة فيها، وقد ساهم عدد من الباحثين بشكل كبير في بلورة الأسس النظرية والمنهجية للتسويق الرقمي على الرغم من اختلاف وجهات نظرهم في مفهومه و ذلك حسب اسهاماتهم و خلفيتهم العلمية و تخصصهم حيث عرفه بشير العلاق بأنة الاستخدام الامثل للتقنيات الرقمية، بما في ذلك تقنيات المعلومات و الاتصالات لتفعيل انتاجية التسويق وعملياته المتمثلة في الوظائف التنظيمية، والعمليات والنشاطات الموجهة لتحديد حاجات الاسواق المستعدفة وتقديم السلع والخدمات الى العملاء وذوي المصلحة في المؤسسة[1]، وعرفه **ديف تشافي D. Chaffey** بأنه تحقيق الأهداف التسويقية من خلال تطبيق الوسائط والتقنيات الرقمية والتي تشمل: أجهزة الكمبيوتر المكتبية، الهواتف المحمولة، الأجهزة اللوحية، وغيرها من المنصات الرقمية [2].

كما عرفه كل من **رايمون فروس Raymond Frost وجودي ستور Judy Strauss** بأنه استخدام تكنولوجيا المعلومات للنشاط التسويقي، والعمليات الخاصة بإنشاء، وتوصيل، وتسليم، وتبادل العروض التي تضيف قيمة للعملاء، والشركاء، والمجتمع بشكل عام[3].

أما **زاهي Zahay** فقد عرفه بأنه أي تكنولوجيا رقمية لتسهيل العملية التسويقية بهدف التفاعل مع العملاء و مشاركتهم و قياس اداءهم[4].

ويعرف التسويق الرقمي أيضا بأنه عملية ديناميكية مدعومة بالتكنولوجيا، يتم من خلالها تعاون الشركات مع العملاء والشركاء من أجل خلق قيمة مشتركة، وتقديمها، والحفاظ عليها لجميع الأطراف المعنية، كما عرّفها **كانان Kannan ولي Li** ، وقد تسارعت تطورات هذا المجال بشكل ملحوظ مع ولادة شبكة الإنترنت العالمية في عام **1990**، والتي أرست الأساس لتحول جذري في ممارسات التسويق.

وفقًا لما أشار إليه **أكنغون وآخرون Akgun et al** ووفقًا لمؤسسة التسويق الرقمي، يركز التسويق الرقمي على استخدام التقنيات الرقمية لبناء علاقات ذات معنى، قابلة للقياس، ومتكاملة مع العملاء. والهدف النهائي هو جذب العملاء، والحفاظ عليهم، وتعميق تفاعلهم من خلال استراتيجيات قائمة على البيانات[5].

---

[1] بشير العلاق، **التسويق الالكتروني**، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 17.

[2] Chaffey, D, Ellis-Chadwick F, **Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice** , Pearson Education Limited, 2016, p, 11.

[3] Judy Strauss Raymond Frost, **E-marketing**, Routledge, 2016, p, 13.

[4] Derba zahay, **Advancing research in digital and social media marketing**, The Journal of Marketing Theory and Practice, volume:29, Issue: 01,janury 2021,p, 127

[5] Kannan, P. K., & Li, H. A, **Digital marketing: A framework, review and research agenda**, International Journal of Research in Marketing, Issue : 34, 2017, p, 24.

كما لاحظ **شنتورك وآخرون Şentürk et.al** ، أنه كان ميل الشركات لاستخدام أساليب التسويق الرقمي مسألة تفضيل شخصي. أما الآن، أصبح لزامًا على الشركات التواجد على الوسائط الرقمية واستخدام تقنيات التسويق الرقمي، خصوصًا بعد أحداث مثل جائحة **كوفيد-19**، والتي أثرت على العالم بأسره وحدّت من التفاعل الشخصي مع العملاء، إضافة إلى الحروب والتطبيقات التي أدت إلى فقدان التفاعل المباشر[1].

ويجادل **جوشي Joshi** بأن العقد الأخير شهد تبنّيًا سريعًا للتكنولوجيا الحديثة، ما جعل العملاء يطالبون بالحصول على أي شيء بسرعة وسهولة وبأسعار مناسبة. وبسبب ذلك، اضطرّت معظم الشركات إلى المرور بمرحلة الرقمنة لتصبح أكثر أتمتة وإنتاجية وقدرة على التطور. ومن أجل تقديم خدمات عالية الجودة، يعمل التسويق الرقمي على إعادة تشكيل سلوكيات المستهلكين والصناعات[2].

وفقًا **لتام، إف. واي، وجين لونغ Tam, F. Y., and Jane Lung** ، وكذلك **ساذرلاند Sutherland**، يعيد التسويق الرقمي تشكيل ممارسات الأعمال وسلوك المستهلكين على حد سواء، ويعكس تحولًا أوسع في كيفية خلق القيمة واستهلاكها في الاقتصاد الرقمي[3].

وعلاوة على ذلك، **أشار ما، إكس، وقو، إكس Moreover, Ma X, Gu X** إلى أن أصحاب الأعمال الصغيرة الذين لم يعودوا قادرين على تحمل الصعوبات الاقتصادية قد تخلى بعضهم عن المتاجر الفعلية والاستراتيجيات التسويقية التقليدية، وقد بدأ كثيرون مؤخرًا فقط في المنافسة في السوق الإلكترونية[4].

كما يوضح **كوتلر وأرمسترونغ Kotler & Armstrong**، يشمل التسويق الرقمي استخدام تقنيات مثل المواقع الإلكترونية، ووسائل التواصل الاجتماعي، والإعلانات والتطبيقات المحمولة، والفيديوهات عبر الإنترنت، والبريد الإلكتروني، والمدونات، وغيرها من المنصات الرقمية. بالإضافة إلى ذلك، يشمل استخدام الحواسيب، والهواتف الذكية، والأجهزة اللوحية، وأجهزة التلفاز المتصلة بالإنترنت، وغيرها من الأجهزة الرقمية للتفاعل مع العملاء في أي وقت ومن أي مكان[5].

---

[1] Şentürk, E. E., Kartal, C., & İşcan, R. V, **Visibility of artificial intelligence applications in digital marketing on WOS**, Scientific Journal of Innovation and Social Sciences Research, Volume : 03, Issue: 01, 2023, p, 30.

[2] Joshi, N, **3 technologies every digital marketer should use**, 18/03/2021, from https://www.bbntimes.com/technology/3-technologies-every-digitalmarketer-should-us, 22/11/2025.

[3] Tam, F. Y., & Lung, J, **Digital marketing strategies for luxury fashion shops: A systematic literature review**, International Journal of Information Management Data Insights, Volume : 05, Issue : 01, 2025, p, 01.

[4] Ma, X., & Gu, X, **New marketing strategy model of e-commerce enterprises in the era of digital economy**, Heliyon, Volume : 10, Issue : 08, 2024, p, 05.

[5] Kotler, P., & Armstrong, G., **Principles of Marketing,** (8th Global ed.), Pearson, 2020, p, 63.

كما أوضح **ما، إكس، وقو، إكس Ma X, Gu X** أن هناك العديد من استراتيجيات التسويق الرقمي المختلفة (مثل تسويق المحتوى، والتسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، وتسويق محركات البحث)، وأدوات التسويق (مثل تحليل البيانات، وتحسين محركات البحث، وأتمتة التسويق) التي تؤثر على التطبيقات المحمولة أو المواقع الإلكترونية[1].

ويؤكد **دا سيلفا وآخرون Da Silva, D et al** أن أي استراتيجية تسويقية يمكن أن تؤثر بشكل كبير على الأشخاص في وقت معين، ومكان معين، ومن خلال قناة محددة[2].

إذن لقد غيّر التسويق الرقمي الطريقة التي تتفاعل بها الشركات مع العملاء المتمرسين تقنيًا بشكل متزايد، حيث انتقل من كونه أداة داعمة إلى ضرورة استراتيجية. فهو يتيح للشركات الاستجابة بسرعة لتغيرات السوق وسلوكيات عملائها من خلال التفاعل الشخصي والفوري. ويشكل هذا التحوّل الأساسي الأساس لاستخدام استراتيجيات متقدمة، خاصة استراتيجيات الذكاء الاصطناعي، لتحسين دقة التسويق وتركيزه على المستهلك.

تظهر مراجعة التعريفات المختلفة لمفهوم التسويق الرقمي تنوعًا في التركيز بين البُعد التكنولوجي، والاستراتيجي، والسلوكي، والاجتماعي، مما يعكس طبيعة المجال الديناميكية والمعقدة، فتعريف **بشير العلاق** يركز على الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية لتعزيز إنتاجية العمليات التسويقية داخل المؤسسة، مما يعكس بُعدًا تنظيميًا داخليًا، ويركز على الكفاءة التشغيلية كأساس للنجاح في البيئة الرقمية. بالمقابل، كما أن تعريف **ديف تشافي** يضع أهمية على تحقيق الأهداف التسويقية من خلال الوسائط الرقمية، مع التركيز على الأجهزة والمنصات الرقمية المستخدمة، مما يجعله أكثر عملية لكنه أقل شمولية من حيث البعد الاستراتيجي أو الاجتماعي.

أما تعريف **Frost** و**Strauss** يوسع نطاق التسويق الرقمي ليشمل القيمة المضافة لكل الأطراف المعنية، بما في ذلك العملاء والشركاء والمجتمع، وهو ما يعكس منظورًا أكثر شمولية واهتمامًا بالمسؤولية الاجتماعية. بالمثل، تعريف **Zahay** يركز على العميل والتفاعل معه وقياس الأداء، مما يتماشى مع التحول الحديث نحو التسويق القائم على البيانات وتجربة المستهلك.

وتعريف **Kannan et Li** يبرز الطابع الديناميكي والتعاوني للتسويق الرقمي، مع التركيز على خلق القيمة المشتركة والحفاظ عليها لجميع الأطراف المعنية، ليكون جامعًا للبُعدين الاستراتيجي والاجتماعي والتكنولوجي، ويعكس التطور الذي حدث مع ظهور الإنترنت وتوسع المنصات الرقمية، أما تعريف **Akgun et al** و**DMI**،

[1] Ma, X., & Gu, X, **Op. Cit**, p, 06.
[2] da Silva, D. J. C., Stertz, E. S., Portella, A. G., Gomes, C. F. S., Moreira, M. Â. L., & dos Santos, M, **Social media platform for digital marketing: An analysis using CRITIC-GRA 3N method**, Procedia Computer Science, Issue : 221, 2023, p, 171.

فيسلط الضوء على بناء علاقات متكاملة وقابلة للقياس مع العملاء، مع التركيز على الاستراتيجيات القائمة على البيانات، ما يعكس أهمية التحليل الرقمي وإدارة العلاقة مع العملاء كعنصر محوري في التسويق الحديث.

من ناحية أخرى، تعريف **Şentürk et al** يعكس البعد السياقي والظرفي للتسويق الرقمي، مؤكدًا أن الرقمنة لم تعد خيارًا بل ضرورة استراتيجية نتيجة التحولات العالمية، مثل جائحة **كوفيد-19** والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية. تعريف **Joshi** يسلط الضوء على تأثير التكنولوجيا الحديثة على سلوك المستهلكين والضرورة الملحة للشركات للرقمنة، في حين تعريف **Tam** و**Lung** و**Sutherland** يعكس البعد الاستراتيجي والاقتصادي للتسويق الرقمي، حيث يعيد تشكيل ممارسات الأعمال وسلوك المستهلكين ويشير إلى التحولات العميقة في خلق واستهلاك القيمة في الاقتصاد الرقمي.

ويعتبر تعريف **Ma** و**Gu** يوضح البُعد التطبيقي والتنموي للتسويق الرقمي، خصوصًا بالنسبة للشركات الصغيرة، ويشير إلى قدرة الرقمنة على تعزيز القدرة التنافسية وتمكين المؤسسات من مواجهة القيود التقليدية. وأخيرًا، تعريف **Kotler** و **Armstrong** يركز على الأدوات والقنوات الرقمية للتفاعل مع العملاء في أي وقت ومن أي مكان، بينما تعريف **Da Silva et al** يبرز البُعد التكتيكي، من حيث القدرة على استهداف العملاء في الوقت والمكان المناسبين عبر القنوات الرقمية المختلفة.

يمكن استنتاج أن التسويق الرقمي قد تطور من كونه مجرد أدوات رقمية داعمة للأعمال إلى استراتيجية شاملة تؤثر على المؤسسة، وسلوك المستهلك، والقيمة المضافة، والاقتصاد الرقمي ككل. وتجمع هذه التعريفات بين البُعد التكنولوجي، والعملياتي، والاستراتيجي، والاجتماعي، والسلوكي، مما يعكس تعدد أوجهه وأهمية دمج هذه الأبعاد لفهم التسويق الرقمي بشكل أكاديمي متكامل.

**ثانيًا: تحديد المفاهيم ذات العلاقة بالتسويق الرقمي:**

اتجهت العديد من الابحاث العلمية الى التمييز بين المصطلحات المتشابهة (مثل التسويق عبر الإنترنت والتسويق الرقمي)، مع التأكيد على أن التسويق الرقمي يتمتع بطابع أكثر شمولية، إذ لا يقتصر فقط على الإنترنت، بل يشمل أيضًا كافة القنوات الرقمية مثل تطبيقات الهاتف المحمول، والوسائط الرقمية غير المتصلة، ومنصات الذكاء الاصطناعي، وغيرها.

يستند فهم التسويق الرقمي إلى مجموعة من المفاهيم الأساسية المرتبطة به، والتي تشكل أبعادًا مترابطة تساعد على استيعاب دوره ووظائفه في البيئة الرقمية. من أبرز هذه المفاهيم:

**– التحول الرقمي (Digital Transformation):** يشير إلى عملية إدماج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب المؤسسة، بهدف تحسين العمليات الداخلية، وتعزيز القدرة التنافسية، وإعادة تصميم تجربة العميل. ويعد

التحول الرقمي شرطًا أساسيًا للشركات الراغبة في التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة، وهو بمثابة الأساس الذي يقوم عليه التسويق الرقمي.

وعرف أيضا على أنه دمج التكنولوجيا الرقمية في عالم الأعمال، وتغيير اساسي في كيفية تشغيل وتقديم القيمة للزبائن، كما تغير ثقافي يتطلب من المؤسسات أن تتحدى باستمرار الوضع الراهن وتجربة وتزيح الفشل.[1]

ويعرف أيضا على انه انتقال المؤسسة من نموذج الأعمال التقليدي إلى نموذج حديث يعتمد على توظيف التقنيات الرقمية في تطوير المنتجات والخدمات وتحديث أساليب التسيير والتسويق، بما يتيح خلق قيمة مضافة واستحداث مصادر جديدة للإيرادات عبر تبني استراتيجية رقمية متكاملة. كما يقوم على تقييم القدرات الرقمية للمؤسسة ومتطلبات الاستثمار في هذا المجال، ويستلزم إدارة فعّالة للتغيير لضمان نجاح عملية التحول نحو الرقمنة.[2]

ومما سبق يمكن تعريف التحول الرقمي على انه عملية انتقال المؤسسات من نموذج العمل التقليدي إلى نموذج آخر تعتمد على دمج التكنولوجيا الرقمية في عالم الأعمال، وتتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذكي.[3]

- **الفرق بين التحول الرقمي والتسويق الرقمي:**

يُعدّ التحوّل الرقمي مفهومًا شاملًا واستراتيجيًا يتجاوز حدود وظيفة معيّنة داخل المؤسسة، إذ يقوم على إعادة بناء نموذج العمل بالكامل من خلال إدماج التكنولوجيا الرقمية في جميع الأنشطة والوظائف، بما في ذلك الإنتاج، والموارد البشرية، والمالية[4]، وسلاسل الإمداد، والتسويق، وهو عملية تغيير عميقة تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي، وتطوير الابتكار، وتعزيز تنافسية المؤسسة، وإعادة تصميم تجربة الزبون عبر اعتماد نماذج تشغيل تعتمد على البيانات والأتمتة والذكاء الاصطناعي، كما يتطلب التحوّل الرقمي تغييرًا ثقافيًا متواصلاً يجعل المؤسسة أكثر مرونة وتجريبًا واستعدادًا للمخاطرة.

أما التسويق الرقمي فينظر إليه باعتباره أحد التطبيقات الوظيفية للتحول الرقمي داخل المؤسسة، حيث يختص بالأنشطة التسويقية المعتمدة على الوسائط الرقمية، بينما يشكل التحول الرقمي إطارًا استراتيجيًا أوسع يشمل جميع

---

[1] يحياوي إلهام، سارة قرابصي، **التسويق الرقمي كيفية تطبيق التحول الرقمي في مجال التسويق**، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد: 04، العدد: 05، 2019، ص، 133.

[2] بن سعيد لخضر، مصطفي رديف، **حتمية التحول الرقمي في الجزائر وأفاقهافي ظل تداعيات أزمة كورونا**، مجلة منتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد: 06، العدد: 01، 2022، ص، 335.

[3] خيرة شاوشي، زهرة خلوف، **التحول الرقمي في الجزائر**، مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، المجلد: 05، العدد: 01، 2023، ص، 19.

[4] Shefa Al Sou, Khaled Mahmoud Al Shawabkeh, **The Relationship between Digital Transformation and Digital Marketing**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Volume: 15, Issue: 04, 2025, p, 72.

وظائف المؤسسة حيث يرتكز على استخدام المنصات الرقمية (مثل مواقع الويب، وسائل التواصل الاجتماعي، محركات البحث، البريد الإلكتروني) لتنفيذ الأنشطة التسويقية التقليدية بطريقة أكثر دقّة وفعالية، كالتحليل، والاستهداف، والترويج، والتواصل مع الزبائن، وقياس الأداء. وبالتالي فهو نشاط أداتي يخدم هدف المؤسسة في الوصول إلى جمهورها، بينما يظل جزءًا من منظومة التحوّل الرقمية الأشمل.

ويهدف التحول الرقمي إلى إعادة تشكيل المؤسسة بكليّتها اعتمادًا على التكنولوجيا الرقمية، في حين يهدف التسويق الرقمي إلى تطوير الأنشطة التسويقية باستخدام الأدوات والمنصات الرقمية. ومن ثم، فإنّ التحوّل الرقمي يمثّل الإطار الاستراتيجي الأوسع الذي يُمكّن من نجاح التسويق الرقمي، بينما يشكّل التسويق الرقمي أحد مسارات تطبيق التحوّل الرقمي داخل المؤسسة.

| العنصر | التسويق الرقمي Digital Marketing | التحوّل الرقمي Digital Transformation |
|---|---|---|
| **النطاق** | يقتصر على الوظيفة التسويقية وأنشطة التواصل مع الزبائن. | يشمل المؤسسة كلّها: العمليات، الهيكلة، الثقافة، الموارد، الخدمات، نماذج الأعمال. |
| **الهدف الرئيسي** | جذب العملاء، بناء العلاقات، تعزيز المبيعات، وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة. | إعادة تصميم نموذج العمل وتحسين الكفاءة والابتكار وبناء ميزة تنافسية شاملة. |
| **طبيعة التغيير** | تغيير وظيفي يتعلق بطريقة تنفيذ الأنشطة التسويقية (تكتيكي/وظيفي). | تغيير جذري وشامل في طريقة عمل المؤسسة (استراتيجي). |
| **التركيز الأساسي** | استخدام الأدوات والمنصات الرقمية (السوشيال ميديا، SEO، الإعلانات الرقمية....) | دمج التقنيات الرقمية في الإنتاج، الخدمات، التسيير، الموارد البشرية، البيانات... |
| **المخرجات المتوقعة** | حملات تسويقية فعّالة، وصول أكبر للجمهور، تحليل دقيق للسلوك الشرائي. | مؤسسة مرنة، مبتكرة، تعتمد البيانات والذكاء الاصطناعي وتتفاعل بسرعة مع السوق. |
| **متطلبات النجاح** | مهارات تسويقية رقمية، أدوات تحليل، محتوى جذّاب، استهداف دقيق. | تغيير ثقافي، إعادة هيكلة، إدارة للتغيير، استثمارات رقمية كبيرة. |
| **العلاقة بين المفهومين** | جزء من التحوّل الرقمي ولا يمكن تطويره دون وجود بيئة رقمية متكاملة. | إطار شامل يضمّ التسويق الرقمي كأحد عناصره. |
| **الزمن والتأثير** | قصير إلى متوسط المدى، مرتبط بنتائج الحملات التسويقية. | طويل المدى وتأثيره عميق في المؤسسة كلها. |

**الجدول رقم (01)**: الفرق بين التحوّل الرقمي والتسويق الرقمي.

**المصدر**: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعطيات والمراجع المذكورة سلفا.

**– التسويق متعدد القنوات (Multi-channel Marketing)**: يُعنى بتنسيق الجهود التسويقية عبر مختلف القنوات الرقمية (مواقع الإنترنت، وسائل التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني، التطبيقات المحمولة) لضمان تجربة متسقة وموحدة للعميل، وتحقيق أكبر تأثير ممكن على سلوكه ورضاه[1].

ومن جهة أخرى، يختلف التسويق متعدد المستويات **(Multi-Level Marketing - MLM)** عن المفهوم السابق، إذ يُعد نموذجا تنظيميا للبيع يعتمد على شبكة من المسوقين المستقلين الذين يحصلون على عمولات بناء على مبيعاتهم الشخصية، بالإضافة إلى مبيعات الأفراد الذين يقومون بتوظيفهم ضمن الشبكة. وبالتالي، فإن هذا النموذج يرتبط بهيكل تنظيمي هرمي، ولا يعد شكلا من أشكال التسويق الرقمي أو إدارة القنوات، بل يمثل نموذج توزيع وبيع مباشر[2].

- **الفرق بين التسويق متعدد القنوات والتسويق الرقمي:**

يُعدّ التسويق متعدد القنوات مقاربة منظومية تهدف إلى تنسيق قنوات التواصل الرقمية التي تعتمد عليها المؤسسة، من مواقع الويب وشبكات التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني وتطبيقات الهاتف، بما يضمن تقديم تجربة موحّدة ومتسقة للعميل عبر مختلف نقاط الاتصال. ويرتكز هذا النوع من التسويق على فهم رحلة العميل ككل، وعلى ضمان انتقاله السلس بين القنوات دون فقدان للمعلومات أو تغيّر في الرسائل التسويقية أو في أسلوب الخدمة، مما يجعل منه استراتيجية تركّز على تكامل القنوات وليس على أداء كل قناة بشكل منفصل، ويهدف هذا التوجه إلى تعزيز الانسجام الاتصالي، وتحسين رضا العميل، ورفع جودة التفاعل الرقمي من خلال بناء منظومة مترابطة تُدار كوحدة واحدة.

أما التسويق الرقمي فهو نشاط وظيفي يندرج ضمن إطار أوسع يتمثّل في استخدام المنصات والأدوات الرقمية لتنفيذ العمليات التسويقية، مثل الإعلانات الرقمية، وتحسين محركات البحث، والتسويق عبر المحتوى، والتسويق عبر شبكات التواصل والبريد الإلكتروني، ويركّز هذا النوع من التسويق على تحقيق أهداف ترويجية محددة من خلال أدوات رقمية مستقلة، ويهتم بقياس الأداء وتحليل بيانات المستخدمين لتعزيز فاعلية الحملات. وعلى عكس التسويق متعدد القنوات، لا يشترط التسويق الرقمي الدمج بين القنوات، بل يقوم على إدارة كل منها وفق أهدافها ووظائفها، مما يجعله مقاربة تشغيلية تهدف إلى الوصول إلى الجمهور وتحقيق نتائج رقمية قابلة للقياس.

[1] Dave Chaffey, Fiona Ellis-Chadwick, **Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice**, 7th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2019, p, p, 173–174.
[2] Philip Kotler, Kevin Lane Keller, **Marketing Management**, 15th ed, Pearson Education, 2016, p, 451.

| العنصر | التسويق الرقمي | التسويق متعدد القنوات |
|---|---|---|
| **النطاق** | استخدام أدوات وقنوات رقمية للترويج وزيادة الوصول. | تنسيق جميع القنوات الرقمية معًا لتقديم تجربة موحّدة للعميل. |
| **الهدف** | تحقيق نتائج تسويقية عبر الإنترنت (وصول، تفاعل، مبيعات). | ضمان تجربة سلسة ومتكاملة للعميل بين كل القنوات. |
| **التركيز** | الحملات الرقمية وأداء كل قناة على حدة. | رحلة العميل وتكامُل القنوات. |
| **طبيعة العمل** | تكتيكي، يركّز على أدوات التسويق عبر الإنترنت. | استراتيجي ويشمل كل نقاط الاتصال الرقمية مع العميل. |
| **العلاقة بينهما** | مجال عام يشمل كل الممارسات التسويقية الرقمية. | أحد أساليب تنظيم القنوات الرقمية داخل المؤسسة. |

**الجدول رقم (02)**: الفرق بين التسويق متعدد القنوات والتسويق الرقمي.

**المصدر**: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعطيات والمراجع المذكورة سلفا.

**– إدارة العلاقة مع العملاء (Customer Relationship Management - CRM):** نظراً لأهمية العلاقة مع العملاء في تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة، أصبح من الضروري إدارتها بطريقة فعالة تُمكن من تعظيم هذه القيمة وتحقيق نتائج مستدامة. وفي هذا الإطار، تسعى المؤسسات إلى توفير خدماتها عبر قنوات متعددة بما في ذلك الهاتف، البريد الإلكتروني، الانترنت، مراكز الاتصال، والأجهزة المحمولة، وذلك بهدف إرضاء العملاء والمحافظة عليهم، وينظر إلى هذا التوجه باعتباره اتجاهاً حديثاً في استراتيجيات إدارة العلاقة مع العملاء، خاصة في ظل التطور التكنولوجي وتزايد تعدد نقاط الاتصال، مما يجعله خياراً استراتيجياً للمنظمات خلال السنوات القادمة[1].

وتعرف إدارة العلاقة مع العملاء بأنه نظام جذب واكتساب العملاء المربحين، والاحتفاظ بهم من خلال تحليل معلوماتهم، وفهم متطلباتهم، من خلال عملية طويلة تضع في اعتبارها التوفيق بين نشاط المنظمة واستراتجيتها، وتهدف إلى توطيد علاقة قوية مع العملاء المربحين فقط، وتقليص مستوى العلاقات مع العملاء غير المربحين.[2]

يتضح من هذا التعريف أن مجرد تقديم سلعة أو خدمة مقابل عملية بيع مالية لا يُعد في حد ذاته علاقة حقيقية مع العميل، بل مجرد معاملة تجارية. أما العلاقة الفعلية مع العميل فتتطلب تفاعلا ثنائي الاتجاه وتبادلا مستمرا للمعلومات، مع قدرة المؤسسة على تحليل هذا التفاعل واستثماره بشكل يخلق قيمة مضافة للطرفين.

[1] Dave Chaffey, Fiona Ellis-Chadwick, **Op. Cit**, p, p, 173–174.

[2] منى شفيق، **التسويق بالعلاقات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص، 85.

وبذلك، فإن إدارة علاقة العملاء بالنسبة للمؤسسة تقوم على بناء علاقة ربحية طويلة المدى مع زبائنها، باعتبار أن عملاء اليوم هم أساس عائدات الغد. وتتعزز هذه العلاقة عندما تكون شخصية وموجهة لكل عميل على حدة، وهو ما أصبح ممكنا بفضل تطور تكنولوجيا الاتصال وقدرات تنظيم ومعالجة بيانات العملاء.

- **الفرق بين إدارة العلاقة مع العملاء والتسويق الرقمي:**

تعد إدارة العلاقة مع العملاء (CRM) مقاربة استراتيجية تهدف إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء، تقوم على تحليل بياناتهم وفهم احتياجاتهم وتصنيفهم وفق مستوى الربحية والولاء، بهدف تعزيز الاحتفاظ بالعملاء ذوي القيمة العالية وتحسين تخصيص الموارد التسويقية، ولا تقتصر هذه المقاربة على المعاملات التجارية المباشرة، بل تعتمد على تفاعل ثنائي الاتجاه بين المؤسسة والعميل بما يسمح بفهم سلوكياته وتوقع احتياجاته وتقديم خدمات مخصصة عبر قنوات متعددة. ويستند هذا التوجه إلى اعتبار العميل أصلا استراتيجيا يجب تنميته والحفاظ عليه[1].

أما التسويق الرقمي فهو نشاط تسويقي يعتمد على استخدام المنصات والأدوات الرقمية لتخطيط وتنفيذ الحملات التسويقية بهدف الترويج للمنتجات والخدمات واستهداف العملاء وتحليل تفاعلهم. وتركز هذه المقاربة على تحقيق أهداف قابلة للقياس مثل زيادة الوعي بالعلامة التجارية وتعزيز التفاعل ورفع المبيعات عبر قنوات رقمية متعددة[2]. وعلى خلاف إدارة العلاقة مع العملاء، فإن التسويق الرقمي يركز على الأداء التسويقي ونتائج الحملات، ويُعد أداة تنفيذية ضمن البيئة الرقمية[3].

| العنصر | التسويق الرقمي Digital Marketing | إدارة العلاقة مع العملاء (CRM) |
|---|---|---|
| **الطبيعة** | نشاط وظيفي يهدف إلى الترويج باستخدام الأدوات الرقمية. | نظام استراتيجي لإدارة العلاقات طويلة المدى مع العملاء. |
| **الهدف** | الوصول إلى الجمهور، زيادة الوعي، ودفع المبيعات عبر الإنترنت. | الاحتفاظ بالعملاء المربحين وتعزيز ولائهم وزيادة قيمتهم مدى الحياة. |
| **محور التركيز** | تنفيذ الحملات الرقمية وقياس نتائجها. | تحليل البيانات، فهم احتياجات العميل، تخصيص الخدمات. |
| **نوع العلاقة مع العميل** | تفاعل ظرفي أو مرحلي وفق الحملة التسويقية. | علاقة مستمرة، شخصية، ثنائية الاتجاه. |
| **القنوات المستخدمة** | السوشيال ميديا، المواقع، البريد الإلكتروني، الإعلانات الرقمية. | الهاتف، البريد الإلكتروني، مراكز الاتصال، المواقع، التطبيقات. |
| **الأفق الزمني** | قصير إلى متوسط المدى وفق أهداف الحملة. | طويل المدى، يركز على قيمة العميل مدى |

[1] حسين حريم، **إدارة علاقات العملاء (CRM)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص، ص، 33–34.

[2] محمود جاسم الصميدعي، **التسويق الإلكتروني**، ط2، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص، ص، 128–132.

[3] عبد السلام أبو قحف، **التسويق الحديث: المفاهيم والاستراتيجيات**، ط3، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص، 210.

| | | |
|---|---|---|
| | | الحياة. |
| **طبيعة البيانات** | بيانات تفاعل رقمية مرتبطة بأداء الحملة. | بيانات معمّقة حول سلوك وولاء العميل وتحليلها. |
| **العلاقة بينهما** | التسويق الرقمي قناة من قنوات جذب العملاء نحو CRM. | CRM إطار يُستخدم لتحسين الولاء وإدارة العملاء. |

**الجدول رقم (03)**: الفرق بين إدارة العلاقة مع العملاء والتسويق الرقمي.

**المصدر**: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعطيات والمراجع المذكورة سلفا.

**– التسويق بالمحتوى (Content Marketing)**:يعرف التسويق بالمحتوى بأنه استراتيجية تسويقية تقوم على إنشاء وتوزيع محتوى ذي قيمة وملائم وجذاب عبر القنوات الرقمية بهدف جذب الجمهور المستهدف وتحفيزه على التفاعل وبناء علاقة مستدامة مع العلامة التجارية، مما يسهم في تعزيز الثقة والارتباط بالعلامة التجارية داخل البيئة الرقمية[1].

ويعد التسويق بالمحتوى أحد أهم الاتجاهات الحديثة في التسويق الرقمي، حيث يركز على إنتاج محتوى موجه لفئات محددة من الجمهور وتوزيعه عبر منصات التواصل الاجتماعي والقنوات الرقمية المختلفة، بما يحقق أهدافاً تسويقية مثل زيادة الوعي بالعلامة التجارية وتعزيز التفاعل وتحسين الولاء، وفي هذا السياق تؤكد الدراسات الحديثة أن نجاح التسويق بالمحتوى يعتمد على جودة المحتوى وملاءمته للجمهور المستهدف وآليات توزيعه عبر الوسائط الرقمية[2].

ومن خلال هذه التعريفات يتضح أن التسويق بالمحتوى هو عملية إنشاء ونشر وتسويق المحتوى والقيم لبناء وصناعة ارتباط قوي بين العملاء والعلامة التجارية.

ويمكن تحليل هذا التعريف في العناصر التالية:

**أ–** الإنشاء والنشر: يرتبط عنصر الإنشاء بعنصر النشر في التسويق بالمحتوى ارتباطاً وثيقاً، إذ لا يقتصر نجاح الاستراتيجية على إنتاج محتوى ذي قيمة فحسب، بل يتطلب أيضاً ضمان وصوله إلى الجمهور المستهدف عبر القنوات المناسبة. وبناء عليه، فإن فعالية التسويق بالمحتوى لا تقاس فقط بجودة المحتوى المنتج، وإنما بمدى قدرته على الوصول إلى الفئة المعنية وتحقيق التفاعل معها.

[1] محمود جاسم الصميدعي، **مرجع سابق**، ص، ص، 150–152.

[2] حياة بدر قرني محمد، **تقييم تقنيات التسويق بالمحتوى الرقمي عبر وسائل التواصل الاجتماعي (دراسة تحليلية وكيفية)**، المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال، العدد: 31، مارس 2023، ص، ص، 208، 209.

**ب–** المحتوى القيم: لا تقاس فعالية المحتوى بعدد المنشورات أو حجم الإنتاج، وإنما بجودته وقدرته على إحداث أثر معرفي أو سلوكي لدى القارئ. وعليه، فإن القيمة في المحتوى ترتبط بمدى مساهمته في تلبية احتياجات الجمهور وإثراء تجربته.

**ج–** تسويق المحتوى: إنشاء ونشر المحتوى هو الخطوة الأولى فقط، وتأتي بعد ذلك الخطوة الأهم وهي عملية ترويج هذا المحتوى لكي يصل للجمهور المستهدف في المكان المناسب.

**د–** بناء وصناعة ارتباط قوي بين العملاء والعلامة التجارية: وهو الهدف الرئيسي للتسويق بالمحتوى.

- **الفرق بين التسويق بالمحتوى والتسويق الرقمي:**

يُعدّ التسويق بالمحتوى تقنية متخصّصة داخل المنظومة التسويقية الرقمية، تقوم على إنشاء وتوزيع محتوى ذي قيمة يلبّي احتياجات الجمهور ويعزز ارتباطه بالعلامة التجارية. ويرتكز هذا التوجّه على إنتاج محتوى جذاب، هادف، وموجّه لفئة محددة، بهدف بناء الثقة وتحفيز التفاعل المستمر، مع التركيز على جودة المحتوى وملاءمته أكثر من التركيز على الإعلانات المباشرة. ويعتمد التسويق بالمحتوى على استخدام صيغ متعددة مثل المقالات، الفيديوهات، الصوتيات، الكتب الإلكترونية، والرسوم المعلوماتية، وتوزيعها عبر منصات متنوعة بهدف سرد قصة العلامة التجارية وصناعة علاقة طويلة المدى مع المستهلك. ويهدف هذا النوع من التسويق إلى تقديم خبرة يريدها الجمهور فعلاً، وتوفير قيمة معلوماتية أو معرفية تدفعهم إلى الاقتراب أكثر من العلامة التجارية.

أما التسويق الرقمي فهو إطار أشمل يضم مختلف الأنشطة التسويقية التي تُنفَّذ بالاعتماد على القنوات والأدوات الرقمية بهدف الترويج للمنتجات والخدمات، وزيادة الوصول، وتحفيز التفاعل والمبيعات. ويشمل هذا الإطار الإعلانات الرقمية، تحسين محركات البحث، التسويق بالبريد الإلكتروني، الحملات عبر شبكات التواصل، التحليل الرقمي وغيرها. وعلى عكس التسويق بالمحتوى الذي يركّز على بناء علاقة عبر المحتوى القيمي، فإن التسويق الرقمي يركّز على تحقيق نتائج تسويقية مباشرة وقابلة للقياس من خلال أدوات متعددة قد تعتمد على المحتوى وقد لا تعتمد عليه. وبالتالي، يُعدّ التسويق بالمحتوى أحد الأساليب داخل منظومة التسويق الرقمي، بينما يمثّل التسويق الرقمي نشاطًا واسعًا يضمّ مزيجًا من الاستراتيجيات والأدوات الموجهة لتحقيق أهداف اتصالية وترويجية متنوعة.

| البند | التسويق بالمحتوى | التسويق الرقمي |
|---|---|---|
| **التعريف** | إستراتيجية تقوم على إنشاء محتوى قيّم وجذّاب لبناء علاقة مع الجمهور وتحفيزهم على التفاعل أو الشراء. | مجموعة من الأنشطة الإعلانية والترويجية التي تُنفَّذ عبر القنوات الرقمية للوصول إلى الجمهور. |
| **الهدف الأساسي** | بناء ثقة طويلة المدى، تثقيف العميل، وتحويله تدريجيًا إلى زبون من خلال محتوى مفيد. | زيادة الوعي، جلب العملاء المحتملين، وتحقيق المبيعات عبر أدوات رقمية مختلفة. |
| **الطبيعة** | يركز على الإقناع غير المباشر عبر القيمة والمعرفة. | يركز على الترويج والإعلان المباشر والسريع. |

| | | |
|---|---|---|
| **الأدوات** | المقالات، الفيديوهات، البودكاست، المنشورات المتخصصة، الأدلة الإرشادية، القصص. | الإعلانات الممولة، SEO، البريد الإلكتروني، مواقع التواصل، التحليلات الرقمية. |
| **النتائج** | تحتاج وقتًا أطول لكنها تُنتج ولاءً وقوة علامة. | تظهر بسرعة غالبًا عند استخدام الإعلانات. |
| **العلاقة بالعميل** | علاقة مبنية على الثقة والمحتوى الهادف. | علاقة ترويجية مباشرة. |

**الجدول رقم (04)**: الفرق بين التسويق بالمحتوى والتسويق الرقمي.

**المصدر**: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعطيات والمراجع المذكورة سلفا.

**– التجارة الإلكترونية (E-Commerce)**: تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) التجارة الإلكترونية أنها عمليات بيع وشراء السلع والخدمات التي يتم تنفيذها عبر وسائل الاتصال الرقمية من خلال منصات مصممة خصيصا لإرسال واستقبال طلبات البيع والشراء إلكترونيا مدعومة بآليات للرقمي.[1]

وهذا معناه أن التجارة الإلكترونية نشأة نتيجة التطور الكبير في التقنيات الحديثة وتزايد مستويات الاعتماد على الشبكة العالمية للمعلومات والهواتف المحمولة، فيما زادت أهميتها بشكل كبير في عام **2020** في ظل قيود التباعد الاجتماعي التي تم فرضها لاحتواء انتشار جائحة كوفيد-**19**.

كما ترتبط التجارة الإلكترونية ارتباطاً وثيقاً بتحقيق مجموعة من المزايا الاقتصادية والتنظيمية، من أبرزها خفض التكاليف التشغيلية، وتحسين كفاءة الأداء، وتسريع دورة المعاملات التجارية، بالإضافة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق الرقمية[2]

وتشير التجارة الإلكترونية إلى مجموعة واسعة من الأنشطة التجارية عبر الإنترنت المتعلقة بالمنتجات والخدمات. كما تشمل (أي شكل من أشكال المعاملات التجارية التي يتفاعل فيها الأطراف إلكترونياً بدلاً من التبادل المادي أو الاتصال المباشر).

وتشمل الأعمال المنجزة باستخدام الحواسيب، الهواتف، أجهزة الفاكس، قارئات الرموز الشريطية، بطاقات الائتمان، أجهزة الصراف الآلي (ATM) أو غيرها من الأجهزة الإلكترونية دون تبادل مستندات ورقية، وتشمل هذه الأنشطة: الشراء، إدخال الطلبات، معالجة المعاملات، المصادقة على المدفوعات، مراقبة المخزون، ودعم العملاء.

وتُقسَّم التجارة الإلكترونية إلى ثلاث فئات رئيسية[3]:

[1] جاسم قاسم حسن، محمود عبد السلام، **التجارة الإلكترونية، سلسلة كتيبات تعريفية**، صندوق النقد العربي، العدد: 20، الإمارات العربية المتحدة، 2021، ص، 52.

[2] Kenneth C Laudon, Carol Guercio Traver, **E-Commerce**, Pearson, États-Unis, 2023, p, p, 07–09.

[3] B.Com, **E-Commerce**, Directorate of Distance Education, Pondicherry University, Puducherry, India, 2005, p, 03.

- التجارة من مؤسسة إلى مؤسسة (B2B) ، مثل: Cisco؛
- التجارة من مؤسسة إلى مستهلك (B2C) ، مثل: Amazon؛
- التجارة من مستهلك إلى مستهلك (C2C) ، مثل: eBay، وتسمى أيضاً التجارة الإلكترونية بين الأفراد.

ويُستخدم مصطلح التجارة الإلكترونية لوصف الأعمال التي تُجرى عبر الإنترنت باستخدام أي من التطبيقات المعتمدة عليه، مثل البريد الإلكتروني، الرسائل الفورية، عربات التسوق الإلكترونية، خدمات الويب، UDDI، FTP، و EDI وغيرها.

وهي نوع من نماذج الأعمال أو جزء من نموذج أعمال أكبر، يتيح للمؤسسة أو الفرد إجراء الأنشطة التجارية عبر شبكة إلكترونية، وعادة عبر الإنترنت. وتعمل التجارة الإلكترونية في جميع القطاعات السوقية الأربعة: من مؤسسة إلى مؤسسة ومن مؤسسة إلى مستهلك ومن مستهلك إلى مستهلك، ومن مستهلك إلى مؤسسة.

وقد أتاحت التجارة الإلكترونية للشركات تأسيس حضورٍ سوقي أو تعزيز موقعها القائم من خلال توفير سلسلة توزيع أقل تكلفة وأكثر كفاءة لمنتجاتها أو خدماتها.

- **الفرق بين التجارة الإلكترونية والتسويق الرقمي:**

يُظهر التمييز بين التجارة الإلكترونية والتسويق الرقمي وجود علاقة تكاملية بين المجالين، مع احتفاظ كل منهما بحدوده المفاهيمية والوظيفية، إذ تُعرّف التجارة الإلكترونية على أنها مجموع عمليات تبادل المعلومات والمعاملات التجارية التي تتم إلكترونيًا بين المنظمة وأطرافها الخارجية، بما يشمل عرض المنتجات، معالجة الطلبات، والدفع الإلكتروني.[1]

في المقابل يُشير التسويق الرقمي إلى استخدام القنوات والتقنيات الرقمية للتواصل مع العملاء والتأثير في سلوكهم الشرائي، من خلال أدوات مثل الإعلانات الرقمية، تحسين محركات البحث، والتفاعل عبر وسائل التواصل، حيث يركز على خلق الطلب وبناء العلاقة مع العميل بدل تنفيذ عملية البيع ذاتها.[2]

وعليه فإن الفرق الجوهري يكمن في أن التجارة الإلكترونية تُعنى بتنفيذ المعاملات، بينما يهتم التسويق الرقمي بتهيئة البيئة الاتصالية التي تدعم هذه المعاملات وتوجّه سلوك المستهلك نحوها.

[1] Chaffey, D, **Digital Business and E-commerce Management: Strategy, Implementation and Practice**, (6th ed.), Pearson Education, 2014, p, 12.

[2] Bălan, C, **Review of Dave Chaffey's Digital Business and E-commerce Management**, Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society, Volume: 09, Issue : 03, 2014, p, p, 379–381.

| البند | التسويق الرقمي Digital Marketing | التجارة الإلكترونية E-Commerce |
|---|---|---|
| **التعريف** | مجموعة الأنشطة الترويجية والإعلانية التي تستخدم الوسائط الرقمية للوصول إلى العملاء وإقناعهم بالشراء أو التفاعل. | عملية بيع وشراء السلع والخدمات عبر المنصات الرقمية، مع تنفيذ كامل المعاملات إلكترونيًا بدون مستندات ورقية. |
| **النطاق** | تتعلق بجذب العملاء والتأثير عليهم قبل عملية الشراء وخلالها وبعدها. | تتعلق بالمعاملات التجارية نفسها (طلب–دفع–تسليم–تتبع). |
| **الهدف الرئيس** | الترويج للمنتجات والخدمات وزيادة الوعي وبناء علاقات مع العملاء. | إتمام عمليات البيع إلكترونيًا وتسهيل المعاملات التجارية. |
| **الوظائف الأساسية** | الإعلانات الممولة، تحسين محركات البحث، إدارة المحتوى، وسائل التواصل، البريد الإلكتروني. | عرض المنتجات، إدارة الطلبات، الدفع الإلكتروني، إدارة المخزون، خدمات ما بعد البيع. |
| **العلاقة مع العميل** | علاقة تسويقية بنائية تمتد قبل وبعد المعاملة (وعي، اهتمام، ولاء). | علاقة معاملاتيّة مباشرة (شراء، دفع، استلام). |
| **الأدوات والتقنيات** | Google Ads، SEO، محتوى رقمي، تحليلات، حملات اجتماعية، CRM. | المنصات الإلكترونية، أنظمة الدفع، عربات التسوق، EDI، EFT، أنظمة تتبع الطلبات. |
| **زمن ظهور النتائج** | قد تكون فورية أو طويلة المدى حسب نوع الحملة. | فوري تقريبًا بمجرد توفر منصّة وطلب. |
| **طبيعة النشاط** | نشاط اتصالي ترويجي. | نشاط تجاري تشغيلي. |
| **العلاقة بينهما** | يدعم التجارة الإلكترونية عبر خلق حركة زيارات وتحويلات للموقع أو المتجر. | لا تنجح دون تسويق رقمي يجذب العملاء نحو المنصة. |

**الجدول رقم (05)**: الفرق بين التجارة الإلكترونية والتسويق الرقمي.

**المصدر**: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعطيات والمراجع المذكورة سلفا.

**المطلب الثّاني: الخصائص المستحدثة للتسويق في البيئة الرقمية:**

إن بروز نماذج أعمال جديدة وديناميكية نتيجة عولمة الأسواق والتطور السريع في التقنيات والتكنولوجيا قد غيّر البيئة التي تعمل فيها المؤسسات تغيّرًا جذريًا، مما جعلها بيئة شديدة التقلب، عالية التنافسية، ومليئة بعدم اليقين. هذه الحقيقة الجديدة في عالم الأعمال تفرض تحديات جدية على الشركات، ولأجل البقاء وتحقيق نتائج اقتصادية قوية وتعزيز القدرة التنافسية، أصبح لزامًا إجراء إعادة هيكلة كاملة لاستراتيجيات التطور والانتقال نحو رقمنة أنشطتها.

وتُعَدّ التكنولوجيا الرقمية وما تخلقه من فرص المحركَ الرئيس للأعمال، إذ تعمل تدريجيًا على إزاحة الأساليب التقليدية والمقاربات والأدوات المستخدمة في تنفيذ مختلف الأنشطة داخل كل مجال وظيفي من مجالات إدارة المنظمات، ويسمح التطبيق العملي لهذه التقنيات بما يلي[1]:

- خلق فرص أكبر لتنويع المنتجات والخدمات وتخصيصها؛
- تحقيق مستوى أعلى من الكفاءة في جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها وتفسيرها اللازمة لتنفيذ الأنشطة المختلفة؛
- توفير شفافية أكبر في العمليات التجارية؛
- ابتكار أدوات متنوّعة جديدة لجذب العملاء وإشراكهم بما يعزز ولاءهم؛
- تحسين خدمة العملاء وبالتالي تحقيق مستوى أعلى من رضاهم؛
- زيادة الإيرادات والأرباح؛
- خلق نماذج أعمال جديدة؛
- تقليص المدة الزمنية لوصول المنتجات والخدمات الجديدة إلى السوق؛
- خلق متطلبات ومقومات أفضل للتخطيط والإدارة؛
- تحسين جودة المنتجات والخدمات؛
- التحكم في الموارد بشكل أكثر فاعلية؛
- خلق فرص حقيقية لخفض التكاليف؛
- تحسين العمليات الإنتاجية؛
- تعزيز الابتكار؛
- إرساء ثقافة ابتكارية وزيادة القدرة التنافسية.

ومن المهم كذلك الإشارة إلى أن بيئة الإنترنت تتمتع بخصائص تؤثر بقوة على النشاط التسويقي، من بينها[2]:

- توفر فضاءً اتصالياً غير محدود من حيث الزمان والمكان؛
- تمتلك قنوات وصول محددة بوضوح؛
- توفر مستوى عالياً من شفافية السوق وشفافية أفعال المنافسين؛
- تضم مجموعة واسعة من المستخدمين النشطين المستعدين لتحمل بعض التكاليف؛
- توفر كفاءة عالية للعملاء؛

[1] Veleva, S. S., and A. I. Tsvetanova, **Characteristics of the Digital Marketing Advantages and Disadvantages**, IOP Conference Series: Materials Science and Engineering 940: 012065. IOP Publishing, UK,2020, p, 01.

[2] Veleva, S. S., and A. I. Tsvetanova, **Op. Cit**, p, 02.

- توفر فرصاً لتوسيع الوظائف وتحسين أنظمة الإدارة.

إن هذه التغيرات في ظروف السوق وكذلك في الحياة اليومية للمستهلكين تؤدي إلى نشوء اتجاه جديد في التسويق، وهو التسويق الرقمي.

فغالبًا ما يقع المسوقون في خطأ كبير عند الخوض في مجال التسويق الرقمي، ويتمثل هذا الخطأ باعتمادهم نفس طرق التعامل المعمول بها مع فنوات وأدوات التسويق التقليدي، في حين أن الأدوات الرقمية تقدم بعدا جديدا للتسويق يجب على المسوقين أخذه بعين الاعتبار عند القيام باختيار القناة التسويق الرقمي، فهي تتميز بالخصائص التالية:[1]

**أ- القدرة على توجيه الإرسال:** أصبحت المؤسسات نتيجة لاستخدام للانترنت قادرة على تحديد عدد زبائنها قبل قيامهم بعمليات البيع، وذلك لأن القنوات الرقمية تطلب من زائري وقع الويب أن يقدموا معلومات وبيانات كاملة عن أنفسهم وحاجاتهم ورغباتهم قبل القيام بالشراء.

**ب- التفاعل:** ويقصد به التواصل بين المؤسسات والزبون مما يسهل عليه إعلام المؤسسات بحاجاته ورغباته.

**ج- قاعدة البيانات:** النظام الرقمي قادر على توفير المعلومات للمنظمة عن زبائنها واحتياجاتهم ورغباتهم، وتواريخ مشترياتهم السابقة، وهذا يساعد على استخدام تلك المعلومات في تنظيم العروض التسويقية بصورة مباشرة.

**د- السيطرة:** قدرة الزبون على التحكم بالمعلومات التي يدلي بها للمنظمة، دون إجباره على تقديم معلومات لا يرغب بالتصريح بها.

**و- توفير المعلومات للزبون:** وعني ذلك جعل الزبون يمتلك معلومات أوسع عن منتجات المنظمة، مع إمكانية مقارنتها مع منتجات وأسعار منتظمات أخرى.

**هـ- قدرة المسوقين على الاتصال بأكثر من زبون في آن واحد.**

فيما يرى **نجم عبود** أن هناك خاصيتين أساسيتين تميز التسويق الرقمي وهما:[2]

أ- ديناميكية أنشطة التسويق الرقمي وخاصة تلك المتكررة والقابلة للقياس الكمي؛

ب- تكامل الأنشطة التسويقية مع بعضها البعض من جهة ومع الجهات التي تقع على عاتقها مسؤولية المحافظة على العملاء من جهة أخرى.

---

[1] محمد عوض، **التسويق الرقمي ودوره في تعزيز الصورة الذهنية للمنظمة (دراسة استطلاعية لآراء العاملين في شركة أسياسيل للاتصالات العرقية/ فرع كربلاء)**، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2017، ص، ص، 46، 47.

[2] نجم نجم عبود، **إدارة الابتكار – المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص، 326.

**المطلب الثّالث: أدوات وتقنيات التسويق الرقمي الحديثة:**

تختلف أدوات وتقنيات التسويق الرقمي عن التسويق التقليدي من حيث طبيعة الوسائل المستخدمة وطرق التواصل مع العملاء، حيث تعتمد على قنوات رقمية متنوعة مثل الإنترنت، والهواتف الذكية، والمواقع الإلكترونية، ومحركات البحث، والتطبيقات الرقمية وغيرها. ومن هنا تبرز أهمية دراسة هذه الأدوات في إطار التسويق الرقمي الحديث، والتي يمكن تناول أهمها فيما يلي:[1]

**أ- البريد الإلكتروني Email**: تعتبر خدمة البريد الإلكتروني من أقدم وأوسع القنوات الرقمية التي استخدمتها المؤسسات للتواصل مع العملاء، وقد تطور استخدامها ليصبح ما يُعرف بـ التسويق عبر البريد الإلكتروني إحدى الركائز الأساسية في استراتيجيات التسويق الرقمي المعاصرة. بحسب تعريف مقدم من جهة متخصصة، التسويق عبر البريد الإلكتروني يدور حول إرسال الرسائل وتتبع الاستجابات والاستمرار في التعامل مع غير المشتركين ويُعد من المكوّنات الحيوية للمزيج التسويقي الرقمي نظرًا إلى عائد الاستثمار المرتفع الذي يحقّقه مقارنة بالقنوات الأخرى .

وتكمن قوة هذه الأداة في إمكانية الوصول المباشر إلى العملاء أو المهتمين (opt-in subscribers) دون الاعتماد على خوارزميات خارجية (كما هو الحال في بعض منصّات التواصل)، ما يمنح المرسِل تحكّماً أكبر في قائمة المستلمين ومحتوى الرسالة.

**ب- محركات البحث SEO**: من أكثر أدوات التسويق الرقمي شيوعا لرؤية الموقع الإلكتروني أو الصفحات الإلكترونية عبر قوائم البحث أو الصفحات الأولى لنتائج محركات البحث.

ويُعرَّف **SEO** بأنه العملية التي يتم من خلالها تهيئة وتحسين موقع إلكتروني ومحتواه من الناحيتين التقنية والمحتوى، بحيث يتوافق مع معايير خوارزميات محركات البحث، مثل: Google، بهدف تحسين ترتيب الموقع ضمن نتائج البحث العضوية (غير المدفوعة)، وبالتالي زيادة عدد الزيارات المجانية (organic traffic) للموقع، وجعل المحتوى أكثر ظهورًا للمستخدمين الباحثين.[2]

ينطوي SEO على عدة مكونات متكاملة[3]:

---

[1] إيناس عشرى، **تأثير إدارة علاقات العملاء الكترونيا عبر أدوات التسويق الرقمي على جودة العلاقة (الدور الوسيط للثقافة الرقمية للعميل بشركات الاتصالات بمصر)**، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد: 23، العدد: 04، أكتوبر 2022، ص، ص، 535-536.

[2] **Interactive SEO**, https://interactiveseo.digital/learn/what-is-seo?utm_source, 27/11/2025, 10:03.

[3] نايف الحربي، **ما هو التسويق عبر محركات البحث SEO؟ وكيف يساعد في نجاحك؟**، https://aait.sa/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%82%D8%B9%D8%A8%D8%B1-%D9%85%D8%AD%D8%B1%D9%83%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AD%D8%ABseo/?utm ،27/11/2025 ،10.08.

– تحسين المحتوى: يشمل اختيار الكلمات المفتاحية المناسبة، إنتاج محتوى ذي جودة عالية، كتابة عناوين ووصفات وصفية (meta descriptions) واضحة، وتنظيم بنية الصفحة والمحتوى الداخلي بطريقة منطقية.

– التهيئة التقنية للموقع: مثل التأكد من أن الموقع قابل للزحف (crawling) من قبل روبوتات محركات البحث، تصميمه متوافقًا مع مختلف الأجهزة، سرعة تحميل الصفحات، تنظيم الخرائط الداخلية للموقع، وضمان سلامة الروابط.

– عوامل خارج الموقع: كالحصول على روابط خلفية من مواقع ذات سمعة جيدة، مما يعزز ثقة محركات البحث بموقعك ويزيد من سلطته.

فمن خلال العمل المنظّم على هذه العناصر، يصبح الموقع أكثر قدرة على الظهور في النتائج الأولى لمحركات البحث عند قيام المستخدمين ببحث ذي صلة، ما يزيد من فرص جذب زوار مستهدفين يبحثون بالفعل عن خدمات أو منتجات مشابهة لما تقدمه.

**ج– وسائل التواصل الاجتماعي Social Media**: من أهم أشكال التسويق الرقمي شيوعا وسائل التواصل الاجتماعي لإدارة الصورة الذهنية للعلامة التجارية عبر هذه الوسائل مثل: فايسبوك ، منصة أكس، الواتساب، التليغرام، الانستغرام، اليوتيوب،...وغير من مواقع التواصل الاجتماعي، ومن خلالها يتمكن العملاء من الوصول للمعلوماتفي أي وقت وأي مكان عما يريدونه، ويتمكن العملاء ليس من معرفة ما تقوله المنظمة عن نفسها ولكن ما يقوله عنها العملاء الآخرون.

ويُعد التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي من أكثر أدوات التسويق الرقمي انتشارًا وشيوعًا، نظرًا للقدرة الفائقة لهذه المنصات على الوصول إلى جمهور واسع ومتنوّع بسرعة ودون قيود جغرافية. يشمل هذا النوع من التسويق جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات على منصات مثل فايسبوك، إنستغرام، تويتر/أكس، يوتيوب، لينكد إن، واتساب، وتيليغرام وغيرها، بهدف إدارة الصورة الذهنية للعلامة التجارية، زيادة التفاعل، وتحفيز المشاركة الجماعية في المحتوى التسويقي.

وتتيح وسائل التواصل الاجتماعي للمؤسسات الفرصة للتفاعل مع العملاء في الوقت الحقيقي، سواء بالرد على الاستفسارات، تقديم الدعم، أو تلقي الملاحظات حول المنتجات والخدمات. كما أن هذه المنصات تسمح للعميل ليس فقط بمعرفة ما تعلنه المؤسسة عن نفسها، بل بما يقوله العملاء الآخرون، ما يعكس قوة التأثير الاجتماعي على سلوك المستهلك واتخاذه القرارات الشرائية.

وأحد أبرز مزايا التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي هو إمكانية قياس نتائج الحملات بدقة وشفافية من خلال مؤشرات الأداء (KPIs) مثل معدل التفاعل، معدل النقر على الروابط، عدد المشاركات، معدّل الوصول،

وتحويلات البيع. هذه القدرة على القياس تتيح للمسوقين ضبط استراتيجياتهم بسرعة، تجربة أنواع مختلفة من المحتوى، وتخصيص الحملات حسب فئات الجمهور المستهدف.

إضافة إلى ذلك، تتيح وسائل التواصل الاجتماعي إدارة السمعة الرقمية بشكل فعال، إذ يمكن للشركات مراقبة ما يُنشر عنها وتحليل التعليقات والآراء لتعزيز الصورة الإيجابية للعلامة التجارية أو معالجة أي مشكلات بسرعة. وهذا يخلق نوعًا من التسويق التفاعلي المزدوج الاتجاه، حيث تتحوّل العلاقة بين المؤسسة والعملاء من علاقة أحادية (إعلان ⟵ مستهلك) إلى علاقة تفاعلية حقيقية، ما يعزز الولاء ويقوي حضور العلامة التجارية في الذهن الجمعي.

**د– إعلانات أونلاين Online-Advertising**: أهم جزء في التسويق الرقمي وتسمى إعلانات الإنترنت بنشر إعلانات لشهرة العلامة على مواقع إلكترونية أخرى، أو على منصات التسويق الرقمي، وقد يظهر بجوار المحتوى في الصفحات الإلكترونية والماسنجر والإيميل وغيرها.

وتُعد الإعلانات على الإنترنت أحد أبرز أشكال التسويق الرقمي وأكثرها استخدامًا في عصر التحول الرقمي، نظرًا لقدرتها على الوصول الفوري والدقيق إلى جمهور مستهدف عبر منصات متعددة، مثل محركات البحث، مواقع الويب، منصات التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني، والرسائل الفورية، وتُعرَّف هذه الإعلانات على أنها عملية نشر رسائل ترويجية أو دعائية تهدف إلى زيادة شهرة العلامة التجارية، الترويج للمنتجات والخدمات، وتحفيز المستخدمين على اتخاذ إجراءات محددة مثل الشراء أو التسجيل أو التفاعل مع محتوى محدد.[1]

**و– التطبيقات الرقمية Digital App**: وهي عبارة عن برامج وتطبيقات ذكية رقمية لأداء مهام محددة على الهاتف المحمول أو الكومبيوتر كوسيلة للتفاعل المباشر مع العملاء بشكل مخصص لعدد كبير مع السرعة والسهولة.

[1] Wenjuan Ma, Steven S. Wildman, Hairong Li, **Online Advertising (incl Interactive, Search and Networks)**, In book: **The International Encyclopedia of Digital Communication and Society**, 3-volume set. Hoboken, Wiley-Blackwell, USA, February 2015, p, 01.

## المبحث الثّاني: الأسس النظرية لأخلاقيات التسويق الرقمي

### المطلب الأوّل: المفهوم الفلسفي للأخلاق ومصادرها

**1-1- مفهوم الأخلاق:** تُعد الأخلاق من المفاهيم المركزية في الفلسفة الإنسانية، حيث ارتبطت منذ بدايات التفكير الفلسفي بمحاولة فهم طبيعة السلوك الإنساني، وتحديد معايير التمييز بين الخير والشر، والصواب والخطأ. ورغم تعدد التعريفات التي تناولت مفهوم الأخلاق، إلا أنه لا يمكن الوصول إلى تعريف جامع وشامل لها، نظراً لاختلاف المرجعيات الفكرية والفلسفية التي تناولتها، وتباين التصورات حول طبيعة الإلزام الأخلاقي ومصدره[1].

في هذا السياق تُفهم الأخلاق باعتبارها علماً معيارياً يهتم بما يجب أن يكون عليه السلوك الإنساني، وليس مجرد وصف لما هو كائن، فهي تسعى إلى وضع قواعد عامة تُستخدم في تقييم الأفعال الإنسانية وتوجيهها نحو الخير والعدل والفضيلة[2]، ومن ثم فهي تمثل إطاراً تنظيمياً للسلوك الإنساني داخل المجتمع، يقوم على مجموعة من القيم والمبادئ التي تحدد المقبول وغير المقبول أخلاقياً.

وقد اختلف الفلاسفة في تحديد طبيعة الأخلاق، فالاتجاه النفعي يربطها بنتائج الأفعال، حيث تُقاس قيمة السلوك بما يترتب عليه من منفعة أو ضرر، وهو ما نجده عند **هربرت سبنسر Herbert Spencer** الذي اعتبر الأخلاق علماً يدرس نتائج الأفعال الإنسانية[3]، في حين يرى الاتجاه العقلي الواجباتي أن الأخلاق تقوم على الالتزام بالواجب بغض النظر عن النتائج، وهو ما نجده عند إيمانويل كانط الذي جعل من احترام القانون الأخلاقي معياراً للفعل الأخلاقي[4].

كما يرى **سقراط Socrates** أن الأخلاق مرتبطة بالمعرفة وأن الإنسان لا يفعل الشر إلا عن جهل، بينما اعتبر **أفلاطون Plato** أن الأخلاق تقوم على انسجام قوى النفس، في حين أكد أرسطو أن الفضيلة هي الوسط العدل بين الإفراط والتفريط، وأن الأخلاق تُكتسب بالممارسة والتعود.[5]

ومن جهة أخرى ترتبط الأخلاق بالضمير باعتباره سلطة داخلية تُقيم السلوك الإنساني، كما ترتبط بالقيم الاجتماعية التي تحددها البيئة والثقافة، مما يجعلها ظاهرة مركبة تجمع بين البعد الفردي والبعد الجماعي[6].

---

[1] محمد علي عبد المعطي، **المدخل إلى الفلسفة**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1991، ص، 393.

[2] عادل العوا، **أسس الأخلاق**، مطابع مؤسسة الوحدة، دمشق، 1980، ص، 04.

[3] Herbert Spencer, **The Data of Ethics**, Williams and Norgate, London, 1879, p, 62.

[4] Immanuel Kant, **Groundwork of the Metaphysics of Morals**, Cambridge University Press, Cambridge, 1997, p, 14.

[5] Aristotle, **Nicomachean Ethics**, Harvard University Press, Cambridge, 1934, p, 1106b.

[6] محمد بدوي، **المدخل إلى علم الاجتماع**، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1972، ص، 192.

أولاً: التطور التاريخي للمفهوم الفلسفي للأخلاق عرفه المفهوم الفلسفي للأخلاق تطوراً تاريخياً متدرجاً، حيث مر بعدة مراحل أساسية أسهمت في تشكيل بنيته النظرية:

**1- الأخلاق عند اليونان:**

شكل الفكر اليوناني البداية الفلسفية المنظمة للأخلاق، حيث ركز على الفضيلة والعقل والسعادة، فقد اعتبر **سقراط** أن الفضيلة معرفة، وأن المعرفة تقود بالضرورة إلى السلوك الأخلاقي، أما **أفلاطون** فقد ربط الأخلاق ببناء النفس وتوازن قواها، بينما قدّم أرسطو تصوراً عملياً للأخلاق يقوم على الفضيلة بوصفها وسطاً بين طرفين متضادين[1].

**2- الأخلاق في الدّيانات السماوية:**

انتقل المفهوم الأخلاقي في الديانات السماوية من التحليل الفلسفي إلى التوجيه القيمي المرتبط بالوحي، ففي اليهودية ارتبطت الأخلاق بالشريعة والعدالة والقصاص، بينما ركزت المسيحية على المحبة والتسامح والمساواة بين البشر، مع إعطاء أهمية للنية الداخلية في تقييم الفعل الأخلاقي.[2]

**3- الأخلاق في الفكر الإسلامي:**

يمثل الفكر الإسلامي نموذجاً متكاملاً للأخلاق، حيث جعلها جزءاً من العقيدة، وربطها بالإيمان والعمل الصالح، وتقوم الأخلاق في الإسلام على مصادر أساسية هي القرآن الكريم والسنة النبوية، مع التأكيد على قيم مثل العدل، الأمانة، الصدق، والإحسان، ومبدأ الوسطية الذي يقوم على الاعتدال ونبذ الإفراط والتفريط.[3]

**4- الأخلاق في الفكر الحديث:**

في الفكر الحديث تم إعادة تفسير الأخلاق ضمن أطر عقلانية ونفعية واجتماعية، مما أدى إلى ظهور مدارس فلسفية متنوعة تفسر السلوك الأخلاقي من زوايا مختلفة، مثل النفعية، والواجبية، وأخلاقيات الفضيلة، وهو ما مهّد لظهور تطبيقات حديثة للأخلاق في مجالات الاقتصاد والإدارة والمؤسسات.

**1-2- مصادر الأخلاق:** تختلف المصادر التي يأخذ منها الإنسان مبادئه الأخلاقية باختلاف وجهات النظر، ويمكننا تلخيص هذه المصادر في أربع نقاط أساسية:

- **العقل كمنبع للأخلاق:** يعتقد أصحاب هذا الرأي أن الإنسان يولد وهو يمتلك عقلاً يستطيع من خلاله التمييز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ دون الحاجة لمؤثرات خارجية، فالصدق مثلاً هو قيمة يتقبلها العقل السليم

[1] Plato, **Republic**, Oxford University Press, Oxford, 2008, p, 112.

[2] أبو حامد الغزالي، **إحياء علوم الدين**، دار المعرفة، القاهرة، 1987، ص، 99.

[3] Jerome Ballet, Françoise de Bry, **L'entreprise et l'éthique**, Seuil, Paris, 2011, p, 12

ويرفض عكسها، وأبرز من مثل هذا الاتجاه الفيلسوف **كانط Kant**، الذي رأى أن الأخلاق هي واجب يفرضه علينا عقلنا بكل تجرد.[1]

– **الدين والوحي الإلهي**: يعتبر الدين من أهم وأقوى مصادر الأخلاق، حيث يرى المؤمنون أن الله هو الذي حدد معايير الخير والشر عبر الوحي والرسل، فالأخلاق هنا لا تقوم على مجرد التفكير، بل على الامتثال لأوامر الله طمعاً في رضاه ونيل الثواب في الآخرة. ويؤكد الإمام الغزالي أن الأخلاق الحقيقية هي التي تهدف إلى تزكية النفس وربطها بخالقها.[2]

– **المجتمع والبيئة المحيطة**: الأخلاق ليست فطرية ولا دينية بالضرورة، وإنما هي مجموعة قوانين غير مكتوبة تعارف عليها الناس داخل المجتمع، فالفرد منذ صغره يتشرب عادات وتقاليد أهله ومجتمعه، ويصبح ملتزماً بها لأنها تمثل الضمير الجمعي الذي يحافظ على ترابط الناس وعيشهم معاً بسلام.[3]

– **التأمل الفلسفي والقيمي**: هذا المصدر يعتمد على البحث العميق في لماذا نلتزم بالأخلاق؟، فالفلاسفة عبر التاريخ حاولوا بناء نظريات تشرح الهدف من السلوك القويم؛ فمنهم من رأى أن غاية الأخلاق هي تحقيق السعادة للجميع مثل **أرسطو**، ومنهم من رآها وسيلة لتحقيق الرقي بالنفس البشرية والوصول بها إلى أقصى درجات كمالها.[4]

يتضح مما سبق أن الأخلاق ليست مفهوماً بسيطاً أو ثابتاً، بل هي بناء فلسفي وتاريخي مركب، تطور عبر الزمن من الفكر اليوناني إلى الديانات السماوية ثم الفكر الإسلامي والحديث، كما أنها تستند إلى مصادر متعددة تتداخل فيها العقل والدين والمجتمع والفلسفة، وهذا التعدد يجعل الأخلاق إطاراً تفسيرياً للسلوك الإنساني، ويشكل الأساس النظري الذي تنبثق منه التطبيقات الحديثة، ومن اهمها أخلاقيات الأعمال.

## المطلب الثّاني: مفهوم أخلاقيات الأعمال وتطورها:

### 1– مفهوم أخلاقيات الاعمال:

تعد أخلاقيات الأعمال مجالاً متعدد الأبعاد، وقد تناولها العديد من الباحثين بتعريفات تتفق في جوهرها وتختلف في زوايا تركيزها، ومن أبرز هذه التعريفات:

تعريف **مانيول فيلاسكيز Manuel G. Velasquez** يرى أنها: "دراسة المبادئ والمعايير الأخلاقية التي تُطبّق على مؤسسات ومواقف الأعمال، والتي تساعد على تحديد ما هو صواب أو خطأ في السلوك التنظيمي".[5]

---

[1] Immanuel Kant, **Groundwork of the Metaphysics of Morals**, Cambridge University Press, Cambridge, 1997, p, 14.

[2] أبو حامد الغزالي، **مرجع سابق**، ص، 100.

[3] محمد بدوي، **مرجع سابق**، ص، 193.

[4] عادل العوا، **مرجع سابق** ، ص، 07.

[5] Manuel G, Velasquez, **Business Ethics: Concepts and Cases**, 7th ed, Pearson, New York, 2012,p, 10.

كما عرفها **ريتشارد دي جورج Richard T. De George** بأنها فرع من فروع الفلسفة التطبيقية يهتم بتحليل القيم الأخلاقية والمشكلات التي تظهر في بيئة الأعمال، وتوجيه القرارات الإدارية وفق معايير أخلاقية رصينة.[1]

وعرفها **عبد السلام أبو قحف** من منظور إداري بأنها مجموعة القيم والمبادئ التي تحكم سلوك رجال الأعمال والمنظمات، وتحدد ما يجب فعله وما يجب تجنبه في ممارسة النشاط الاقتصادي.[2]

أما تعريف **علي السلمي** فركز على جانب الالتزام، مبيناً أنها الالتزام بمعايير السلوك الأخلاقي في التعامل مع مختلف الأطراف ذات العلاقة، بما يحقق العدالة والنزاهة في الممارسات الإدارية.[3]

بناء على ما تقدم من تعريفات، يمكن صياغة تعريف شامل يجمع بين الأبعاد التنظيمية والقيمية، حيث يرى الباحث أن أخلاقيات الأعمال هي منظومة متكاملة من القيم والمبادئ والمعايير التي تُوجه سلوك الأفراد والمؤسسات في البيئة المهنية، بهدف ضمان ممارسات تتسم بالنزاهة والمسؤولية، وبما يحقق التوازن بين التوجهات الربحية وحقوق المصالح المتعددة.

## 2- التطور التاريخي لأخلاقيات الأعمال:

شهدت أخلاقيات الأعمال تحولاً تدريجياً ارتبط بتغير هيكل الاقتصاد العالمي وتزايد الضغوط الاجتماعية على المؤسسات. فقد انتقلت من كونها مجرد أعراف سلوكية فردية إلى إطار تنظيمي وقانوني يحكم أداء الشركات. وفي ما يلي عرض لاهم المراحل التي شكلت هذا التطور:

- مرحلة التأسيس الأولي (1920–1950): ارتبطت هذه المرحلة ببدايات الاهتمام بضبط السلوك الاقتصادي، خاصة مع تزايد الاحتكارات، حيث أسس قانون "شيرمان" في الولايات المتحدة لمبدأ التدخل القانوني لضبط سلوك المؤسسات وحماية المنافسة ومنع الاحتكار[4]. كما برزت قضايا الغش التجاري كمهدد لثقة السوق.[5]

- مرحلة بروز حقوق المستهلك (1960–1970): شهدت هذه المرحلة تحولاً جذرياً عندما أعلن الرئيس الأمريكي **جون كينيدي** عام **1962** وثيقة حقوق المستهلك، والتي أصبحت حجر الزاوية في التشريعات

[1] Richard T, De George, **Business Ethics**, 7th ed, Pearson, New York, 2010, p, 05.

[2] عبد السلام أبو قحف، **مرجع سابق**، ص، 45.

[3] علي السلمي، **مرجع سابق**، ص، 32.

[4] Manuel G, Velasquez, **Op. Cit**, p, 10.

[5] Richard T, De George, **Op. Cit** ,p, 05.

الأخلاقية[1]، وفي هذه الفترة قدم **روبرت بارتلس Robert Bartels** أول نموذج لتحليل القرارات الأخلاقية، مما نقل المجال من الفلسفة إلى العلم التجريبي.[2]

- مرحلة بناء النماذج النظرية (1980–1990): تمت مأسسة أخلاقيات الأعمال عبر تطوير نماذج علمية مفسرة للسلوك، مثل النموذج التكاملي **لهانت Hunt** و**فيتل Vitell** عام **1986**[3]، كما تم تطوير مقاييس للقيم الأخلاقية المؤسسية من طرف **هانت وآخرون** سنة **1989** التي أصبحت مرجعاً في الدراسات التنظيمية.[4]

- مرحلة التوسع المؤسسي والتنظيمي (1990–2010): برزت نظرية العقود الاجتماعية التي تفسر الالتزام الأخلاقي كعقد بين المؤسسة والمجتمع[5]، إلا أن هذه المرحلة شهدت أيضاً هزات عنيفة بسبب فضائح مالية كبرى مثل **(Enron)** ، مما أدى لصدور قوانين صارمة مثل قانون **ساربينز–أوكسلي** لعام **2002** لتعزيز الشفافية.[6]

- المرحلة الرقمية (2010–2023): انتقل التركيز في هذه المرحلة إلى الأخلاقيات الرقمية، حيث أصبحت قضايا حماية البيانات والخصوصية هي التحدي الأكبر في ظل العولمة الرقمية.

## المطلب الثّالث: أخلاقيات التسويق الرقمي وأهميتها

### أولاً: أخلاقيات التسويق الرقمي:

إستنادا إلى ما تم عرضه في المطلب السابق حول مفهوم الأخلاق وأخلاقيات الأعمال، يمكن اعتبار أخلاقيات التسويق الرقمي امتدادًا تطبيقيًا لهذه المفاهيم داخل البيئة الرقمية. فبعد أن تم تأصيل الأخلاق باعتبارها مجموعة من القيم التي توجه السلوك الإنساني، وأخلاقيات الأعمال بوصفها الإطار الذي ينظم ممارسات المؤسسات في سياقها الاقتصادي، يأتي التسويق الرقمي ليطرح مستوى أكثر تخصصًا يرتبط باستخدام الوسائط الرقمية والتقنيات الحديثة في التفاعل مع المستهلكين.

وفي هذا السياق يندرج التسويق الرقمي ضمن الأنشطة التسويقية التي تعتمد على الإنترنت والمنصات الرقمية في عرض المنتجات والخدمات، مع توظيف البيانات والتقنيات التحليلية لفهم سلوك المستهلكين وتحسين عملية الاستهداف. [7]

---

[1] محمد عابد الجابري، **الأخلاق العربية الإسلامية**، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2001، ص، 45.

[2] O. C. Ferrell, John Fraedrich, Linda Ferrell, **Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases** , Cengage, Boston, 2019, p, 06.

[3] Robert Bartels, **A Model for Ethics in Marketing**, Journal of Marketing, Volume: 31, Issue: 01, 1967, p, p, 20–21.

[4] Shelby D, Hunt, Scott J. Vitell, **A General Theory of Marketing Ethics**, Journal of Macromarketing, Volume: 06, Issue: 01, 1986, p, p, 10–11.

[5] Shelby D. Hunt, Van R Wood, Lawrence B. Chonko, **Corporate Ethical Values**, Journal of Marketing, Volume: 53, Issue: 03,1989, p, 79.

[6] Patrick E. Murphy et al., **Ethics in Marketing,** Routledge, New York, 2016, p, 22.

[7] Dave Chaffey, Fiona Ellis-Chadwick, **Digital Marketing**, Pearson, Harlow, 2019, p, p, 4–9.

غير أن هذا التحول نحو البيئة الرقمية لم يغيّر فقط أدوات التسويق، بل أعاد تشكيل طبيعة العلاقة بين المؤسسة والمستهلك، حيث أصبحت هذه العلاقة قائمة على جمع البيانات وتحليلها بشكل مستمر.

انطلاقًا من ذلك تُفهم أخلاقيات التسويق الرقمي بوصفها تطبيقًا مباشرًا لمبادئ أخلاقيات الأعمال في سياق رقمي، حيث يتم تقييم الممارسات التسويقية وفق معايير تتعلق بالصدق، والشفافية، واحترام المستهلك.[1]

كما يوضح **فريال Ferrell** أن القرارات التسويقية داخل المؤسسات تخضع لاعتبارات أخلاقية تتجاوز الجانب القانوني لتشمل مسؤولية المؤسسة تجاه المستهلك والمجتمع.[2]

وفي البيئة الرقمية تبرز قضايا جديدة لم تكن مطروحة بنفس الحدة في التسويق التقليدي، خاصة ما يتعلق بحماية البيانات الشخصية، والشفافية في الإعلانات، وتأثير الخوارزميات في توجيه سلوك المستهلك، ويؤكد **سلوفو Solove** أن الاعتماد المتزايد على جمع البيانات وتحليلها يفرض ضرورة تطوير ضوابط أخلاقية تحمي خصوصية الأفراد وتحد من إساءة استخدام معلوماتهم[3]، كما يرتبط هذا التوجه كذلك بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، حيث يُنظر إلى الممارسات التسويقية على أنها جزء من التزام أخلاقي أوسع تجاه المجتمع، وليس فقط وسيلة لتحقيق الربح.[4]

وبناءً على ذلك يمكن تعريف أخلاقيات التسويق الرقمي **(Digital Marketing Ethics)** بأنها مجموعة من المبادئ والقيم والمعايير السلوكية التي تضبط ممارسات الشركات والمؤسسات أثناء استخدامها للوسائط والمنصات الرقمية بغرض تسويق منتجاتها وخدماتها، بحيث تضمن هذه الممارسات احترام حقوق المستخدمين، وحماية خصوصيتهم، وتقديم معلومات صحيحة وغير مضلّلة، والالتزام بالعدالة والشفافية في جميع مراحل التواصل والترويج عبر الإنترنت،[5] ويأتي هذا المفهوم بوصفه امتدادًا طبيعيًا لمبدأ الأخلاق في الأعمال الذي تطور عبر العقود، إلا أنّ الرقمنة أفرزت تحديات جديدة لم تكن موجودة في التسويق التقليدي، خاصة ما يتعلق بجمع البيانات الشخصية، وخوارزميات الاستهداف، والطبيعة غير المرئية لكثير من الأنشطة الرقمية.حيث التسويق في البيئة الرقمية أصبح يعتمد بصورة أساسية على جمع البيانات السلوكية الدقيقة للمستخدمين، وهو ما يجعل المساءلة الأخلاقية ضرورة لحماية المستهلك من الممارسات التي قد تنتهك خصوصيته أو تؤثر في اختياراته دون وعي منه، وفي هذا الإطار يرى **بيارز Byars وستانبري Stanberry** أن جوهر الأخلاقيات في البيئة الرقمية يرتكز على مجموعة من المبادئ من

[1] George R. Laczniak, Patrick E. Murphy, **Marketing Ethics: A General Theory**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1993, p, p, 04–07.
[2] O. C. Ferrell, John Fraedrich, Linda Ferrell, **Op. Cit**, p, p, 05–10.
[3] Daniel J, Solove, **Understanding Privacy**, MA: Harvard University Press, Cambridge, 2008, p, p, 20–28.
[4] محمد العجلوني، **أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية**، دار الحامد، عمان، 2017، ص، ص، 52–56.
[5] حنان دريد، **الالتزام بأخلاقيات التسويق عبر الانترنت ودورها في تحقيق قيمة الزبون الرقمي**، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، المجلد: 07، العدد: 01، 2022، ص، 635.

اهمها حماية الخصوصية، والشفافية في الإعلانات، واحترام استقلالية المستخدم، ومنع التضليل، وتجنب التلاعب في توجيه السلوك.[1]

كما تؤكد **مارينا ديليني Dielini Maryna** أن البيئة الرقمية مكنت الشركات من الوصول الدقيق إلى الفئات المستهدفة، لكن هذا التطور جاء مصحوبًا بمخاطر تتعلق بالاستغلال النفسي، والضغط الخفي عبر الإعلانات الموجهة، وتضييق حرية المستهلك في اتخاذ قرار مستقل، مما يجعل أخلاقيات التسويق الرقمي إطارًا يهدف إلى تحقيق توازن بين التطور التكنولوجي وحماية المستهلك من التعرض للإكراه أو الخداع أو انتهاك خصوصيته.[2]

**ثانيًا: أهمية أخلاقيات التسويق الرقمي:**

تتحدد أهمية أخلاقيات التسويق الرقمي من خلال مجموعة من الوظائف الأساسية التي تؤديها داخل البيئة الرقمية، في ظل التحولات التي مست طرق جمع البيانات وتبادل المعلومات وتوجيه السلوك الاستهلاكي.

- حماية الخصوصية وتنظيم استخدام البيانات الشخصية: تكتسي أخلاقيات التسويق الرقمي أهمية خاصة في ما يتعلق بكيفية جمع البيانات الشخصية ومعالجتها وتوظيفها في الأنشطة التسويقية، فالتوسع الكبير في استخدام البيانات في عمليات الاستهداف يفرض ضرورة وضع قواعد تضمن احترام خصوصية المستخدم ومنع الاستخدام غير المشروع للمعلومات الشخصية، بما يحافظ على حقوق الأفراد داخل الفضاء الرقمي.[3]

- التأثير في سلوك المستهلك ومعايير الاختيار: لم يعد قرار المستهلك في البيئة الرقمية قائمًا فقط على السعر والجودة، بل أصبح يتأثر أيضًا بدرجة الشفافية وموثوقية المعلومات المقدمة من قبل المؤسسات، ويؤدي ذلك إلى إدخال معايير غير مباشرة في عملية الاختيار، ترتبط بكيفية تعامل المؤسسة مع البيانات وبمدى صدق ممارساتها التسويقية.[4]

- دعم الثقة في التعاملات الرقمية: تشكل الثقة عنصرًا حاسمًا في استمرار العلاقات بين المؤسسات والمستهلكين في البيئة الرقمية، وأي ممارسات غير شفافة أو مضللة تؤدي إلى تراجع سريع في مستوى هذه الثقة بسبب سرعة انتشار المعلومات في الفضاء الرقمي، مما يجعل الالتزام الأخلاقي شرطًا لاستقرار العلاقة التبادلية.[5]

[1] STEPHEN M. BYARS, KURT STANBERRY, **Business Ethics**, OpenStax, Houston, Texas, 2018, p, 326.
[2] Dielini Maryna, **Evolution of Business Ethics : from general philosophical principles to corporat social responsability**, Skhid, volume: 05, issue: 169, 2020, p, p, 33-36.
[3] OECD, **The Digital Economy: Privacy and Data Governance**, OECD Publishing, Paris, 2020, p, 41.
[4] Simon J, Harrison, Michael A. Newholm, Deirdre Shaw, **The Ethical Consumer**, SAGE Publications, London, 2005, p, p, 18–19.
[5] Richard Whysall, **Ethical Issues in Marketing Communications**, European Journal of Marketing, Volume: 34, Issue: 5/6, 2000, p, p, 597–599.

- الحد من المخاطر القانونية والتنظيمية: يساهم الالتزام بأخلاقيات التسويق الرقمي في تقليل المخاطر المرتبطة بالتشريعات الخاصة بحماية البيانات والممارسات التجارية الرقمية، ويُعد احترام القوانين المنظمة عاملاً وقائيًا يحمي المؤسسة من العقوبات القانونية ويضمن استمرارية نشاطها في إطار من الامتثال التنظيمي.[1]

- دعم الاداء التنافسي للمؤسسة: يسهم الالتزام بالمعايير الأخلاقية في تحسين صورة المؤسسة وزيادة قبولها في السوق الرقمية، مما ينعكس على قدرتها التنافسية، فالمؤسسات التي تعتمد الشفافية واحترام خصوصية المستهلك تحقق مستوى أعلى من الاستقرار في علاقاتها مع العملاء مقارنة بالمؤسسات التي تتجاهل هذه الاعتبارات.[2]

وبذلك يمكن القول إن أهمية أخلاقيات التسويق الرقمي لا تنحصر في كونها مجموعة من القيم المعيارية، بل تتجسّد في آثار مباشرة على سلوك المستهلك، وصورة المؤسسة، واستدامة نشاطها في السوق، وقدرتها على تحقيق التنافسية في بيئة رقمية تتسم بالحساسية والشفافية العالية.

[1] European Union, **General Data Protection Regulation (GDPR)**, Regulation (EU) 2016/679, 2018.
[2] Patrick E. Murphy, Gene R, **Laczniak, and Norman E. Bowie, Ethical Marketing: Concepts and Cases**, Routledge, London, 2012, p, 23.

## المبحث الثّالث: العوامل المؤثرة في أخلاقيات التسويق الرقمي وتحدياتها

يُعد فهم العوامل المؤثرة في أخلاقيات التسويق الرقمي وتحدياتها مدخلًا أساسيًا لتفسير طبيعة الممارسات التسويقية في البيئة الرقمية، حيث تتداخل العوامل الداخلية للمؤسسة مع المؤثرات الخارجية والتحولات التقنية المتسارعة في تشكيل مستوى الالتزام الأخلاقي. وفي هذا الإطار، سيتم التطرق إلى العوامل الداخلية، ثم العوامل الخارجية، وأخيرًا أبرز التحديات المرتبطة بهذا المجال.

### المطلب الأوّل: العوامل الداخلية للمؤسسة في ترسيخ السلوك الأخلاقي للتسويق الرقمي

يعتبر السلوك الأخلاقي للمؤسسة في التسويق الرقمي امتدادًا طبيعيًا لمنظومتها الداخلية وقيمها وثقافتها التنظيمية، إذ لا يمكن لمؤسسة تمارس الظلم أو الغش أو اللامساواة داخل بيئة عملها أن تقدّم تسويقًا رقميًا قائمًا على الصدق والشفافية واحترام المستهلك، ويستند هذا التصور إلى ما تقترحه نماذج اتخاذ القرار الأخلاقي في الأعمال، خاصة نموذج **Hunt–Vitell**، الذي يبّن أن السلوك الأخلاقي داخل المؤسسة ينتج عن تفاعل بين الالتزام بالمعايير الأخلاقية الداخلية من جهة، وتقييم النتائج المتوقعة للسلوك من جهة أخرى .[1]

ومن ثمّ فإن أخلاقيات التسويق الرقمي ليست مجرد مبادئ نظرية يتم تطبيقها أثناء صياغة الحملات الترويجية، بل هي نتاج منظومة متكاملة تبدأ من داخل المؤسسة ذاتها، من قيادتها، ومن طريقة تعاملها مع موظفيها، ومن مستوى العدالة والرفاهية والاحترام التي توفرها لمن يعملون داخلها، فكلما كانت المؤسسة أكثر أخلاقية داخليًا، انعكس ذلك على قدرتها على الالتزام بالسلوك الأخلاقي خارجيًا، خاصة في منصات التسويق الرقمي التي تتطلب مستوى عاليًا من الثقة والمصداقية تجاه الجمهور.

#### أ– القيادة الاخلاقية:

تُعد القيادة الأخلاقية عاملاً داخلياً حاسماً في توجيه ممارسات التسويق الرقمي؛ فالقائد الذي يجسد النزاهة والشفافية يضع المعايير التي تلتزم بها فرق العمل عند التعامل مع الجمهور الرقمي. وبحسب **بيارز Byars وستانبري Stanberry**، فإن القادة الذين يرسلون رسائل واضحة تلتزم بالاتساق بين القول والفعل، يضمنون بناء بيئة تسويقية تحترم خصوصية المتلقي وتلتزم بصدق الرسائل الإعلانية، مما يمنع استغلال ثغرات البيانات أو اللجوء إلى التضليل الرقمي.[2]

[1] Aditi Rana**, Antecedents and Consequences of Ethically-based Export Marketing Strategy**, PhD, University of Leeds, 2019, p, 32.
[2] STEPHEN M, BYARS, KURT STANBERRY, **Op.Cit**, p, 160.

**ب- بيئة العمل وظروفها:**

تُمثل بيئة العمل الآمنة والخالية من التمييز محدداً داخلياً لمدى التزام المؤسسة بأخلاقيات التسويق الرقمي؛ إذ أن المؤسسة التي تفشل في حماية كرامة موظفيها وتتجاهل حقوقهم الأساسية، لا يمكنها تقديم ممارسات تسويقية صادقة تعكس قيم العدالة عبر قنواتها الرقمية، إن غياب البيئة الإنسانية يؤدي إلى ثقافة قائمة على الاضطراب، مما ينعكس سلباً على نزاهة العمل التسويقي، وفي المقابل فإن الالتزام بسياسات تحظر التحرش والتمييز يساهم في بناء قوة عمل قادرة على إنتاج محتوى رقمي يتسم بالاحترام والإنصاف تجاه الجمهور.[1]

**ج- الثقافة التنظيمية والقيم المؤسسية:**

تؤثر الثقافة التنظيمية في تحديد ما يُعد سلوكًا مقبولًا داخل المؤسسة، وتوجه إدراك العاملين للمواقف الأخلاقية، فالمؤسسات التي تُرسخ قيم النزاهة والشفافية وتربطها بنظم الحوافز والرقابة تكون أكثر قدرة على إنتاج ممارسات تسويقية منضبطة، مقارنة بتلك التي تكتفي بإعلانات قيمية دون ترجمة عملية.[2]

**د- الرقابة الداخلية وآليات الامتثال:**

تُعد نظم الرقابة الداخلية والتدقيق والامتثال أدوات لضبط السلوك ومتابعة مدى الالتزام بالمعايير الأخلاقية والقانونية، ويزداد دورها أهمية في البيئة الرقمية نظرًا لصعوبة اكتشاف بعض الممارسات (مثل التتبع الخفي أو الاستهداف الدقيق) دون وجود آليات تدقيق تقنية متخصصة.[3]

**هـ- إدارة البيانات والبنية التقنية:**

تعتمد الممارسات التسويقية الرقمية على أنظمة تقنية لجمع البيانات وتحليلها واستخدامها في الاستهداف، ومن ثم فإن تصميم هذه الأنظمة (الخوارزميات، إعدادات الخصوصية، آليات التتبع) يحدد نطاق الالتزام الأخلاقي، خاصة فيما يتعلق بالخصوصية، وتقليل التحيز، وضبط الاستخدام.[4]

**هـ- قوة العمل المنظّمة:**

يُعد تمثيل العمال داخل المؤسسة، سواء من خلال التنظيمات النقابية أو آليات التمثيل المهني، عاملًا مؤثرًا في ضبط علاقات العمل وتحقيق قدر من التوازن بين مصالح الإدارة والعاملين، إذ يرتبط وجود تنظيم عمالي فعّال

[1] STEPHEN M. BYARS, KURT STANBERRY, **Op.Cit**, p, 160.
[2] Edgar H. Schein, **Organizational Culture and Leadership**, 4th ed, Jossey-Bass, San Francisco, 2010, p, 12.
[3] OECD, **Corporate Governance and Business Integrity**, OECD Publishing, Paris, 2015, p, p, 67–68.
[4] European Union, **General Data Protection Regulation (GDPR)**, Regulation (EU) 2016/679, Art. 5, 25, 2018.

بتحسين شروط العمل والحد من الممارسات التعسفية،من خلال إتاحة قنوات مؤسسية للتعبير والتفاوض الجماعي[1]، كما تسهم هذه الآليات في تعزيز الاستقرار داخل المؤسسة وتقليص حدة النزاعات، بما يدعم الانضباط التنظيمي[2].

ويرتبط ذلك أيضا بدرجة الاعتراف بحقوق العاملين وإشراكهم في بعض مسارات اتخاذ القرار، حيث يسهم تمكين العاملين من التعبير عن آرائهم في الحد من الانحرافات التنظيمية وتعزيز السلوك المسؤول داخل المؤسسة.

كما أن اعتماد ممارسات عادلة في إدارة الموارد البشرية ينعكس على طبيعة تعامل المؤسسة مع مختلف الأطراف، بما في ذلك المستهلكون.[3]

ومن جهة أخرى فإن اتساق القيم الداخلية للمؤسسة مع ممارساتها الخارجية يُعد شرطًا أساسيًا للحفاظ على مصداقية سلوكها، إذ يؤدي أي تعارض بين الخطاب الأخلاقي والممارسات الفعلية إلى تراجع الثقة فيها.[4]

وعليه فإن قوة العمل المنظمة لا تقتصر على كونها عنصرا إداريا، بل تمثل آلية تنظيمية تسهم في ترسيخ العدالة داخل المؤسسة، وهو ما ينعكس على طبيعة ممارساتها، بما في ذلك الأنشطة المرتبطة بالتسويق الرقمي.

## المطلب الثاني: العوامل الخارجية المؤثرة في ترسيخ السلوك الأخلاقي للتسويق الرقمي:

في حين تعتبر العوامل الداخلية للمؤسسة محورية في ترسيخ السلوك الأخلاقي للتسويق الرقمي، لا يمكن فهم هذا السلوك بشكل شامل دون النظر إلى العوامل الخارجية التي تفرضها البيئة التنافسية، التنظيمية، القانونية، والثقافية التي تعمل فيها المؤسسة، فهذه العوامل لا تكتفي بخلق ضغوط على المؤسسة لتبني ممارسات أخلاقية فحسب، بل تشكل أيضًا إطارًا مستدامًا يوفر مكافآت وجوائز لأولئك الذين يلتزمون بمعايير أخلاقية عالية في السوق الرقمي.

### أ- الضغوط التنظيمية والقانونية:

تعد التنظيمات القانونية المتعلقة بحماية البيانات، والخصوصية، وحقوق المستهلك الرقمي من أقوى العوامل الخارجية التي تُلزم المؤسسات بالالتزام بالسلوك الأخلاقي في التسويق الرقمي. ففي العديد من الأسواق المتقدمة، مثل الاتحاد الأوروبي، تفرض اللائحة العامة لحماية البيانات **(General Data Protection Regulation)** متطلبات صارمة على المؤسسات لضمان سرية البيانات، والحصول على موافقة صريحة من المستخدم قبل استخدام بياناته، وإبلاغه بحقوقه.[5]

---

[1] Richard B, Freeman, James L Medoff, **What Do Unions Do?**, Basic Books, New York, 1984, p, p, 07–15.
[2] John W. Budd, **Labor Relations: Striking a Balance**, 4th ed., McGraw-Hill, New York, 2013, p,p, 45–63.
[3] Linda K, Treviño and Katherine A, Nelson, **Managing Business Ethics**, 7th ed., Wiley, Hoboken, 2017, p, p, 305–306.
[4] O. C. Ferrell, John Fraedrich, **Op.Cit**, p, p, 175–177.
[5] **Data protection under GDPR**, https://europa-eu.translate.goog/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection gdpr/index_en.htm?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=ar&_x_tr_hl=ar&_x_tr_pto=tc, 19/02/2026, 22 :58.

بالاضافة الى ذلك تتضمن التشريعات حماية المستهلك من الإعلانات المضللة والممارسات غير العادلة، مثل إخفاء التكاليف أو تقديم وعود غير قابلة للتحقق[1]، وتُعاقَب المؤسسات التي تقلل من التزامها بهذه المتطلبات بغرامات مالية كبيرة، مما يجعل الالتزام الأخلاقي التشريعي عنصرًا استراتيجيًا وليس خيارًا ترفيهيًا.

**ب- المنافسة السوقية الخارجية:**

تلعب شدة المنافسة في السوق الرقمي دورًا مهمًا في ترسيخ السلوك الأخلاقي، لأن المؤسسات التي لا تلتزم بمعايير أخلاقية قد تواجه احتجاجات المستهلكين، والمقاطعة، وفقدان السمعة أسرع من المؤسسات التي تلتزم بالقواعد الأخلاقية، ولقد أظهرت الدراسات أن الشركات التي تضع أخلاقيات التسويق في صلب استراتيجيتها تميل إلى المحافظة على قاعدة عملاء مستقرة وتحقق أداءً ماليًا أفضل على المدى الطويل مقارنة بالمنافسين الذين يتجاهلون هذه القيم[2].

**ج- المعايير الاجتماعية والثقافية:**

تؤثر المعايير الاجتماعية والثقافية في ترسيخ السلوك الأخلاقي الرقمي من خلال تشكيل توقعات الجمهور ومطالبهم من المؤسسات، ففي المجتمعات التي تولي أهمية عالية لخصوصية الأفراد، والشفافية، واحترام القيم الإنسانية، يكون الضغط على المؤسسات الرقميّة أكبر للالتزام بمعايير أخلاقية عالية[3]، وغالبًا ما تقوم الجماعات المدنية والمؤسسات غير الحكومية بحملات توعية وتثقيف للمستهلكين، مما يزيد من ضغط المجتمع على الشركات للتماشي مع القيم الأخلاقية في نشاطاتها التسويقية.

**د- الضغوط الاقتصادية الخارجية:**

في البيئات التي تشهد أزمات اقتصادية أو ركودًا، قد تميل بعض المؤسسات إلى اتباع ممارسات غير أخلاقية لتحقيق أرباح سريعة، غير أن المؤسسات التي تلتزم بالسلوك الأخلاقي في مثل هذه الظروف غالبًا ما تكسب ثقة المستهلكين على المدى الطويل وتبني قاعدة ولاء قويّة، وهو ما يشكل بدوره ميزة تنافسية في السوق[4].

**هـ- تطور التكنولوجيا والمنصات الرقمية:**

تُعدّ مراقبة تكنولوجيا المعلومات وتطور المنصات الرقمية عاملًا خارجيًا يفرض معايير أخلاقية جديدة باستمرار، فالتقنيات الرقمية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة تمكّن الشركات من معرفة سلوك العملاء بدقة عالية، وهو ما يستدعي ضوابط أخلاقية صارمة لمنع استغلال البيانات أو خرق الخصوصية[1].

---

[1] OECD, **Consumer Policy Toolkit**, OECD Publishing, 2019, p, p, 45, 48.
[2] Smith, M., & Hanssen, B, **Ethical Marketing and Competitive Advantage**, Journal of Business Ethics, volume : 160, issue : 03, 2018, p, p, 503–507.
[3] Schwartz, M. S, **Corporate Social Responsibility: An Ethical Approach**, Broadview Press, 2011, p, 120.
[4] Freeman, R. E, **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Pitman, 1984, p, 148.

**المطلب الثّالث: التحديات الاخلاقية للتسويق في البيئة الرقمية:**

تواجه الشركات المعاصرة تحديات أخلاقية ناتجة عن الفجوة بين التسارع التقني والضوابط القيمية؛ إذ لا يقتصر الأمر على الامتثال للتشريعات، بل يمتد إلى بناء "عقد اجتماعي رقمي" يضمن حقوق المستهلك. ويمكن حصر أبرز هذه التحديات في النقاط الآتية:

**1- معضلة الخصوصية الرقمية والموافقة المستنيرة:**

تعتبر خصوصية البيانات التحدي الأبرز في التسويق الرقمي؛ حيث يتم تجميع "البيانات الضخمة" وتحليلها عبر ملفات تعريف الارتباط بطرق غير شفافة. وتؤكد الممارسات الدولية أن الحصول على موافقة المستهلك غالباً ما يكون شكلياً، مما يطرح إشكالية أخلاقية حول مدى وعي المستخدم بكيفية معالجة بياناته[2]، وفي هذا الصدد، يذهب الباحثون إلى أن انتهاك الخصوصية لا يمثل خرقاً قانونياً فحسب، بل هو هدم لمنظومة الثقة التي يقوم عليها التسويق الأخلاقي[3] .

**2- تحيزات الذكاء الاصطناعي وغياب المساءلة:**

يفرض الاعتماد على الخوارزميات في استهداف الجمهور تحديات تتعلق بالتحيز الآلي؛ إذ قد تؤدي البيانات التاريخية المنحازة إلى استبعاد فئات اجتماعية أو عرقية معينة من عروض تسويقية محددة، وهو ما يُعرف بالتمييز الرقمي[4]، كما تبرز مشكلة الصندوق الأسود (Black Box)، حيث يصعب تتبع كيفية اتخاذ القرار التسويقي الآلي، مما يؤدي إلى ضياع المسؤولية الأخلاقية عند حدوث خطأ أو تضليل.[5]

**3- شفافية المحتوى وتزييف الوعي الاستهلاكي:**

أدى صعود التسويق عبر المؤثرين إلى ظهور أنماط إعلانية هجينة تخلط بين الرأي الشخصي والمحتوى المأجور. إن غياب الإفصاح الصريح عن هذه العلاقة التعاقدية يمثل خداعاً للمستهلك ويقوض مصداقية البيئة الرقمية[6]، وتشير العديد من الدراسات إلى أن الشفافية في الإعلان الرقمي ليست مجرد خيار، بل هي ركيزة لحماية المستهلك من الاستلاب والوعي الزائف[7] .

---

[1] Martin, K. D, **Ethical Implications of Emerging Technologies: Lessons from Big Data**, Journal of Business Ethics, volume : 154, issue : 01, 2019, p, p, 69–72.

[2] European Union, **General Data Protection Regulation (GDPR)**, Regulation (EU) 2016/679, Art. 5, 25, 2018.

[3] بشير عباس العلاق، **أخلاقيات التسويق: الأسس والمنطلقات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص، 112.

[4] Krishna Joshi, **Ethical Digital Marketing in Practice: Consumer Trust, Privacy, and Responsible AI**, International Journal of Business and Management Invention, volume: 14, Issue: 04, 2025, p, 81.

[5] O. C. Ferrell and John Fraedrich, **Op.Cit**, p, 172.

[6] Anastasia Gordiyevskaya, **Ethics in Digital Marketing, Bachelor's Thesis**, LAB University of Applied Sciences, Lahti, 2020, p, 28.

[7] ثامر ياسر البكري، **أخلاقيات التسويق**، ط 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص، 89.

### 4- الأضرار الاجتماعية والمسؤولية الثقافية:

تواجه الشركات تحدي "الحساسية الثقافية" في الحملات العابرة للحدود؛ حيث قد تتضمن الرسائل التسويقية رموزاً أو صوراً نمطية تسيء لمجتمعات معينة أو تروج لقيم استهلاكية تتنافى مع الاستدامة الاجتماعية[1] .هذا النوع من المخاطر الأخلاقية قد يتحول بسرعة بفضل سرعة الانتشار الرقمي، إلى حملات مقاطعة واسعة تضر بالسمعة المؤسسية على المدى الطويل.[2]

### 5- الأمان الرقمي كالتزام أخلاقي:

يتجاوز الأمان الرقمي كونه ضرورة تقنية ليصبح التزاماً أخلاقياً قائماً على مبدأ الأمانة في حفظ البيانات، إن عجز المؤسسة عن توفير بنية تحتية رقمية محصنة ضد الاختراقات والهجمات السيبرانية يُعد إخفاقاً في الوفاء بالمسؤولية الأخلاقية تجاه المستهلكين الذين وضعوا ثقتهم في المنصة الرقمية[3]، وتؤكد الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى معايير أمنية صارمة لا تحمي بياناتها فحسب، بل تعزز من قيمتها الأخلاقية في السوق، إذ إن أي خرق أمني يتبعه تسريب لبيانات العملاء يؤدي إلى ضرر معنوي ومادي لا يمكن جبره بسهولة، مما يضع الأمان الرقمي في قلب الحوكمة الأخلاقية للتسويق الحديث.

[1] Patrick E. Murphy, Gene R. Laczniak, Norman E. Bowie, **Ethical Marketing**, Routledge, London, 2012, p, 105.

[2] ردينة عثمان يوسف، **التسويق الرقمي: تحديات وتطبيقات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2021، ص، 144.

[3] زياد محمد الشخانبة، **التسويق الرقمي والأمان السيبراني: رؤية استراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان، 2022، ص، 190.

## المبحث الرّابع: أبعاد أخلاقيات التسويق الرقمي

### المطلب الأوّل: بعد الشفافية والنزاهة:

يعد بُعد الشفافية والنزاهة من أهم الأبعاد التي تُشكل الأساس الأخلاقي للتسويق الرقمي في العصر الحديث، إذ أصبح المستهلك الرقمي أكثر وعيًا، وأكثر قدرةً على كشف التضليل، وأكثر مطالبة بتفسير كيفية جمع بياناته واستخدامها، فالشفافية قيمة أخلاقية وشرطًا حتميًا لاستمرار العلاقة بين المؤسسة وجمهورها، خاصة في بيئة رقمية تتسم بسرعة انتشار المعلومات وسهولة تتبع مصادرها، ويستند هذا البعد إلى مبدأ أن المستهلك يجب أن يعرف بوضوح من يخاطبه، وكيف تُستخدم بياناته، وما الهدف من الرسائل التسويقية الموجهة إليه. وفي ظل توسع المؤسسات في استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، أصبحت الشفافية شرطًا للحد من المخاطر الأخلاقية المرتبطة بالغموض والاتخاذ الآلي للقرارات.

وتلعب الشفافية التنظيمية دورًا أساسيًا في بناء ثقة المستهلك، فعندما تُفصح المؤسسات عن سياساتها وعملياتها وإجراءات اتخاذ قراراتها بشفافية، فإنها تعزز ثقة المستهلكين، وتُقلل الشفافية من حالة عدم اليقين والمخاطر المُتصورة، لا سيما في البيئات الرقمية حيث يكون التفاعل المباشر مع المستهلك محدودًا. كما أن التواصل الواضح والصادق يُخفف من الشكوك ويُعزز مصداقية العلامة التجارية.

والشفافية كبنية متعددة الأطراف لا تقتصر الثقة على المستهلكين فحسب، بل تمتد لتشمل الموظفين والمستثمرين والهيئات التنظيمية، وتعتمد استدامة العلامة التجارية على المدى الطويل على بناء الثقة بين مختلف أصحاب المصلحة، وتكتسب المؤسسات التي تتبنى اتخاذ القرارات الأخلاقية وتولي مصالح أصحاب المصلحة الأولوية، مزايا تنافسية من خلال تعزيز الثقة والاستقرار المؤسسي، ويتجاوز هذا الأمر المعاملات المالية ليشمل حوكمة الشركات وثقافة مكان العمل والمسؤولية الاجتماعية[1].

وتعني الشفافية في التسويق الرقمي أن تُقدّم المؤسسة معلومات صادقة ودقيقة واضحة حول المنتجات والخدمات، دون مبالغة أو تمويه أو إخفاء للحقائق. ويشمل ذلك توضيح الأسعار الفعلية، والقيود أو الشروط، وسياسات الإرجاع، وأي تكلفة مستترة قد تؤثر في قرار الشراء، وفي ممارسات التسويق الإلكتروني، يتوقع المستهلك المعاصر توضيحًا كاملاً لسياسات جمع البيانات: كيف تُجمع، ولأي غرض، وكم من الوقت تُخزّن، وهل تُشارك مع جهات أخرى أم لا[2].

---

[1] S. Md. Shakir Ali, et al, **Consumer Trust In Digital Brands: The Role Of Transparency And Ethical Marketing,** Advances in Consumer Research, Volume : 02, Issue : 01, 2025, p, 107.

[2] **Why Transparency and Ethical Practices Matter in Digital Markiting**, https://www.growingprotechnologies.com/blog/why-transparency-and-ethical-practices-matter-in-digital-marketing/, 31/04/2026, 11 :33.

فغياب هذه الشفافية يخلق فجوة في الثقة، ويجعل المستهلك يشعر بأنه مستغَل، خاصةً مع تزايد الخروقات الأمنية التي تؤثر على بيانات المستخدمين حول العالم. ومن ثمّ، لم تعد الشفافية خيارًا تجميليًا، بل أصبحت جزءًا أساسيًا من الهوية الأخلاقية للعلامة التجارية.

أما النزاهة فتتجاوز مستوى الإفصاح لتشمل التزام المؤسسة بالصدق وعدم التلاعب في كل ما تقدّمه عبر الفضاء الرقمي. فالنزاهة تتطلب أن تكون الادعاءات التسويقية قابلة للتحقق، وأن ترتكز على حقائق واقعية حول خصائص المنتجات وميزاتها وجودتها، ويمثل التسويق المضلل أحد أخطر التحديات التي تواجه النزاهة الرقمية، حيث تلجأ بعض الشركات إلى مبالغات أو وعود غير واقعية لجذب انتباه المستهلك في سوق شديد التنافس، وتُظهر الدراسات أن المحتوى المضلل وإن حقق مبيعات قصيرة الأمد يؤدي على المدى البعيد إلى تدهور سمعة العلامة التجارية وتراجع ولاء المستهلكين، خاصة مع انتشار ثقافة "**الفضح الرقمي**" على مواقع التواصل الاجتماعي، ويُعد الالتزام بالنزاهة في المحتوى المرئي والنصي والمقاطع الترويجية ركناً أساسيًا من أركان الأخلاق في التسويق الرقمي[1].

كما تتجلى الشفافية والنزاهة في التعامل مع المؤثرين والإعلانات على منصات التواصل الاجتماعي، فقد أصبحت الإعلانات غير المعلنة **(Hidden Advertising)** من أكثر مظاهر التضليل شيوعًا، إذ يروّج المؤثرون للمنتجات والخدمات دون الإفصاح عن طبيعة العلاقة التجارية التي تجمعهم بالعلامة التجارية. وتُعد هذه الممارسة انتهاكًا واضحًا لمبدأ الشفافية، إذ يعتقد المتابع أن التوصية نابعة من تجربة شخصية وليست إعلانًا مدفوعًا، فإن الالتزام بالإفصاح الصريح عن الشراكات الإعلانية يضمن للمستهلك معرفة مصدر الرسالة، ويعزز الثقة بين الجمهور والمؤثرين، كما يرفع من مستوى المصداقية الأخلاقية لحملات التسويق الرقمي[2].

ولا يقتصر هذا البعد الأخلاقي على مضمون الرسائل الإعلانية، بل يمتد إلى الآليات التقنية التي تقوم عليها، خاصة الخوارزميات المستخدمة في تخصيص الإعلانات. إذ إن غياب الشفافية في عمل هذه الأنظمة يثير إشكالات تتعلق بإمكانية التحيز أو التأثير غير المشروع في سلوك المستهلك، نتيجة الاعتماد على تحليل البيانات الشخصية وتفضيلات المستخدمين، فتبرز أهمية اعتماد مبدأ القابلية للتفسير والحد من التحيز الخوارزمي بما يسمح بفهم أسباب الاستهداف الإعلاني ويعزز المساءلة[3]، كما أن التوسع في تحليل البيانات السلوكية يمنح المؤسسات قدرة متزايدة على التأثير في قرارات الأفراد، وهو ما يطرح تحديات أخلاقية تتعلق بحدود استخدام هذه البيانات واحترام حرية الاختيار[4].

---

[1] S. Md. Shakir Ali, et al, **Op. Cit**, 107.
[2] Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Alexander Chernev, **Marketing Management**, 16th ed., Pearson Education, Harlow, 2021, p, 624.
[3] Anastasia Gordiyevskaya, **Ethics in Digital Marketing, Bachelor's Thesis**, LAB University of Applied Sciences, Lahti, 2020, p, p, 23–25.
[4] Yuval Noah Harari, **21 Lessons for the 21st Century**, Jonathan Cape, London, 2018, p, 245.

في ضوء ما سبق يمكن القول إن بعد الشفافية والنزاهة يمثل الأساس الأخلاقي الذي يُمكن المؤسسة من بناء علاقة طويلة الأمد مع جمهورها الرقمي، وعندما تتبنى الشركات هذه القيم في جميع ممارساتها من جمع البيانات إلى المحتوى التسويقي إلى الشراكات مع المؤثرين إلى استخدام الذكاء الاصطناعي فإنها لا تحقق الامتثال القانوني فحسب، بل ترسّخ لنموذج تسويق رقمي يُراعي الإنسان ويحترم قيمة الثقة.

**المطلب الثّاني: بُعد حماية الخصوصية:**

تُعتبر **حماية الخصوصية والمعلومات** أحد أهم الأبعاد الأخلاقية في التسويق الرقمي، بل إنها تمثل حجر الزاوية في بناء علاقة قائمة على الثقة بين المؤسسة والمستهلك في البيئة الرقمية. فمع التطور السريع للتكنولوجيا واعتماد الشركات المتزايد على البيانات والتحليلات الرقمية في فهم سلوك العملاء، أصبحت خصوصية المستهلك جزءًا أساسيًا من حقوقه الرقمية التي لا يجوز انتهاكها أو التلاعب بها. وفي ظل الارتفاع غير المسبوق في حجم البيانات التي يتم جمعها عبر المواقع الإلكترونية، وتطبيقات الهواتف الذكية، ومنصات التواصل الاجتماعي، باتت مسؤولية الشركات في حماية البيانات أكبر من أي وقت مضى، وأصبح أي إخلال بهذه المسؤولية يُعدّ تهديدًا مباشرًا لثقة المستهلك وسمعة المؤسسة.

وتعني حماية الخصوصية في التسويق الرقمي ضرورة التزام الشركات **بالحصول على موافقة صريحة وواضحة** قبل جمع أي بيانات شخصية. ويُعدّ مبدأ "الموافقة المستنيرة **(Informed Consent)** "أحد أهم المبادئ الأخلاقية التي تؤكد أن للمستهلك الحق الكامل في معرفة[1]:

- ما نوع البيانات التي تُجمع عنه،
- وكيفية استخدامها،
- ومع من سيتم مشاركتها،
- وما هي المدة الزمنية لتخزينها،
- وما المخاطر المحتملة في حال حدوث خرق أمني.

غير أن العديد من الشركات تفشل في الإفصاح بشفافية عن هذه الجوانب، مما يؤدي إلى انتهاك خصوصية المستهلكين دون علمهم، ويُقوّض مبدأ العدالة الرقمية. إن غموض سياسات الخصوصية وصعوبة فهمها تُعدّ في حد ذاتها شكلًا من أشكال الإخلال الأخلاقي، لأن المستهلك لا يستطيع اتخاذ قرار واعٍ بشأن بياناته.

[1] معوش عيماد، **مسألة أساليب حماية الخصوصية في ظل إقتصاد رقمي**، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد: 04، العدد: 01، 2020، ص، 252.

وتتزايد التحديات الأخلاقية عندما تُستخدم بيانات المستهلكين في **عمليات الاستهداف وإعادة الاستهداف الإعلاني**، فهذه التقنيات المدعومة بالذكاء الاصطناعي وخوارزميات التعلم الآلي تسمح للشركات بتتبع المستخدم عبر المواقع والمنصات المختلفة، مما يؤدي إلى بناء ملف رقمي دقيق يعكس اهتماماته وسلوكياته اليومية. وعلى الرغم من أن هذه الممارسات تُحسن فعالية الإعلان، إلا أنها تُثير أسئلة أخلاقية عميقة تتعلق بمدى قانونية وشرعية استغلال البيانات، خاصة إذا لم يكن المستهلك على دراية كاملة بطرق جمعها أو إذا لم يوافق عليها بشكل صريح. ويشعر العديد من المستهلكين بأن هذا النوع من التتبع يشبه "المراقبة الرقمية"، وهو ما يؤدي إلى فقدان الشعور بالأمان، وتراجع الثقة في العلامة التجارية، والابتعاد عن التفاعل معها.

وتمثل حماية الخصوصية أيضًا **بعدًا تنظيميًا وقانونيًا** مهمًا، حيث فرضت عدة دول تشريعات صارمة لضمان الاستخدام الأخلاقي للبيانات، مثل اللائحة الأوروبية لحماية البيانات (GDPR - General Data Protection Regulation) وقوانين حماية المستهلك في كاليفورنيا (CCPA- California Consumer Privacy Act) و هذه القوانين تنص على أن للمستهلك حق الوصول إلى بياناته، وحق حذفها، وحق رفض مشاركتها لأغراض الإعلان. ومن ثمّ، فإن الشركات التي تتجاهل هذه التشريعات تتعرض لمسؤوليات قانونية جسيمة، فضلًا عن الخسائر المحتملة في ثقة الجمهور. إن الالتزام القانوني بحماية البيانات لم يعد مجرد مطلب تشريعي، بل أصبح عنصرًا أساسيًا في التنافسية الرقمية، حيث يفضّل المستهلك الشركات التي تحترم خصوصيته وتتعامل بشفافية[1].

## المطلب الثالث: الأمان الرقمي:

يمثل الأمان الرقمي أحد الأبعاد الجوهرية لأخلاقيات التسويق الرقمي، ويرتبط بقدرة المؤسسة على حماية البيانات التي تجمعها من المستهلكين من الاختراق أو التسريب أو الاستخدام غير المشروع، وإذا كانت الخصوصية تعكس حق الفرد في التحكم في بياناته والموافقة على معالجتها، فإن الأمان الرقمي يعكس مسؤولية المؤسسة في تأمين تلك البيانات بعد جمعها، من خلال تبني أنظمة حماية متقدمة، وتطبيق سياسات تشفير، وضبط صلاحيات الوصول، وإدارة المخاطر السيبرانية بفعالية.

وقد أضحت الاختراقات الإلكترونية ظاهرة متكررة في البيئة الرقمية المعاصرة، حيث تستهدف الهجمات السيبرانية قواعد البيانات الضخمة بحثًا عن معلومات حساسة، الأمر الذي لا يؤدي فقط إلى خسائر مالية، بل يُحدث تآكلًا في الثقة ويقوض السمعة المؤسسية على المدى الطويل. ومن هذا المنطلق، لا يُعد الاستثمار في البنية

[1] معوش عيماد، **مرجع سابق**، ص، 252.

التحتية للأمن السيبراني ليس خيارًا فحسب، بل يمثل التزامًا أخلاقيا يعكس احترام المؤسسة لحقوق المستهلك وحمايته من المخاطر الرقمية.[1]

وعليه فإن الأمان الرقمي يتجاوز كونه إجراءً تقنيا ليصبح ركيزة أساسية في بناء الثقة الرقمية، إذ يشكل الإحساس بالأمان شرطا أوليا لاستمرار العلاقة بين المؤسسة وعملائها في البيئة الإلكترونية

كما يجب التمييز بين **الأمان الرقمي** و**الخصوصية الرقمية**: فالأمان الرقمي يركز على حماية البيانات نفسها من الاختراق أو الضياع أو التلاعب، بينما تُعنى الخصوصية الرقمية بحق الأفراد في التحكم بكيفية جمع بياناتهم، واستخدامها، ومشاركتها، وضمان عدم إساءة استغلالها، أي أن الأمان الرقمي يوفر **الحماية التقنية للبيانات**، بينما الخصوصية تهدف إلى **حماية حقوق الأفراد** في بياناتهم، ومن الجانب الأخلاقي، يلزم الأمان الرقمي المؤسسات باحترام هذه الحقوق، وتطبيق مبادئ الذكاء الاصطناعي المسؤول لمنع التحيزات والخوارزميات غير الشفافة، بما يعزز العدالة والشفافية في البيئة الرقمية، ومن هذا المنطلق، يُعد الاستثمار في الأمان الرقمي ضرورة استراتيجية وأخلاقية في آن واحد، فهو لا يحمي البيانات فحسب، بل يبني الثقة بين المؤسسة والعملاء، ويعزز مصداقيتها في عالم يعتمد على المعلومات والبيانات بشكل غير مسبوق، مما يجعل الأمان الرقمي والخصوصية الرقمية وجهين لعملة واحدة من حماية المستهلك والمسؤولية الأخلاقية.

### المطلب الرابع: بعد المسؤولية الاجتماعية:

تعد المسؤولية الاجتماعية من الأبعاد الجوهرية التي تعزز الإطار الأخلاقي للتسويق الرقمي، حيث لم يعد دور المؤسسة في العصر الرقمي مقتصرًا على تحقيق الأرباح أو جذب العملاء فحسب، بل أصبح من الضروري أن تراعي أثر ممارساتها الرقمية على المجتمع، وأن تتحمّل مسؤوليتها تجاه القضايا الاجتماعية والثقافية والبيئية التي قد تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بأنشطتها التسويقية[2].

وتشير المسؤولية الاجتماعية في هذا السياق إلى التزام المؤسسة بأن تكون ممارساتها التسويقية متسقة مع قيم المجتمع ومصالحه، بما يسهم في تعزيز رفاه الأفراد بدل الإضرار بهم، ويشمل ذلك تجنب نشر المحتوى الذي يروّج للعنف أو التمييز أو الصور النمطية السلبية، والامتناع عن استغلال الفئات الهشة من خلال ممارسات تسويقية مضللة أو تلاعبية[3].

---

[1] زهدور إنجي هند نجوى ريم سندس، درار نسيمة، **استراتيجيات الوقاية القانونية والأمنية من مهددات الأمان القومي** ، المجلة الدولة لنشر البحوث والدراسات، المجلد: 02، العدد: 16، 2021، ص، 218.

[2] خري عبد الناصر، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات التسويق**، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، 2015، ص، ص، 07–10.

[3] أيت أوقاسي فتيحة، **أخلاقيات التسويق وأثرها على عناصر المزيج التسويقي**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2015، ص، 26.

كما تظهر المسؤولية الاجتماعية في احترام المؤسسات للمعايير البيئية ضمن استراتيجياتها التسويقية، من خلال تبني ممارسات مستدامة والحد من الأثر البيئي المرتبط باستخدام التكنولوجيا.[1]

ومن جهة أخرى، تفرض المسؤولية الاجتماعية على المؤسسات الالتزام بالشفافية في التعامل مع البيانات، من خلال توضيح آليات جمعها واستخدامها، بما يحمي المستهلك من الاستغلال أو الانتهاك، ويعزز مبدأ المواطنة الرقمية والثقة في البيئة الرقمية.[2]

**ثانياً: مظاهر المسؤولية الاجتماعية في التسويق الرقمي:**

تتجلى المسؤولية الاجتماعية في بيئة التسويق الرقمي من خلال ممارسات تعكس التزام المؤسسة الأخلاقي، ومن أبرزها:

- احترام المستهلك والصدق التسويقي :بتقديم معلومات دقيقة والابتعاد عن التضليل لضمان بناء ثقة مستدامة.[3]
- مراعاة القيم الاجتماعية والثقافية :عبر تقديم محتوى يحترم خصوصية وهوية المجتمع والآداب العامة.[4]
- تجنب الإضرار بالمجتمع أو البيئة :بالحد من الآثار السلبية للنشاط الرقمي وضمان أمن المعلومات.[3]
- تحقيق التوازن بين الربح والمصلحة العامة :بجعل الرفاهية الاجتماعية جزءاً من القرارات التسويقية.[5]

وتشير الدراسات إلى أن الالتزام بهذه الممارسات يعزز السمعة المؤسسية، بينما يؤدي إهمالها إلى فقدان ثقة الجمهور بشكل متسار.[6]

**ثالثًا: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات التسويق الرقمي**

ترتبط المسؤولية الاجتماعية ارتباطًا وثيقًا بأخلاقيات التسويق؛ فهي تمثل التطبيق العملي للقيم الأخلاقية داخل النشاط التسويقي. وتقوم المسؤولية الاجتماعية أساسًا على السلوك السليم للمؤسسة، حيث تعكس التزامها بالمعايير الأخلاقية تجاه مختلف الأطراف[7]. وبالتالي، فإن المسؤولية الاجتماعية هي البناء الذي يوجّه سلوك المؤسسة ويحول الأخلاق من مجرد أفكار إلى أفعال ملموسة تخدم المجتمع.[8]

---

[1] بغدادي إيمان، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات التسويق**، مجلة الحوكمة والتنمية المستدامة، 2020، ص 32–34.

[2] **نفس المرجع**، ص، ص، 35–36.

[3] خري عبد الناصر، **مرجع سابق**، ص، ص، 7–10.

[4] Aditi Rana, Antecedents, **Consequences of Ethically-based Export Marketing Strategy**, PhD diss, University of Leeds, 2019, p, 32.

[5] بغدادي إيمان، **نفس المرجع**، ص، ص، 32–34.

[6] **نفس المرجع**، ص، ص، 35–36.

[7] أيت أوقاسي فتيحة، **مرجع سابق**، ص، 26.

[8] بغدادي إيمان، **نفس المرجع**، ص، 20.

## خلاصة الفصل الأول

وضح هذا الفصل أن التحول نحو البيئة الرقمية لم يُعدّل أدوات التسويق فحسب، بل أعاد تشكيل فلسفته، ووظائفه، ومرجعياته الأخلاقية، فقد انتقل النشاط التسويقي من نموذج تقليدي يعتمد على الاتصال الأحادي إلى منظومة رقمية ديناميكية تقوم على تحليل البيانات، والتفاعل اللحظي، وتخصيص المحتوى وفق خوارزميات معقدة. هذا التحوّل أفرز خصائص جديدة للتسويق الرقمي، أهمها القدرة على الاستهداف الدقيق، وسرعة الانتشار، وتنوع القنوات، وتكامل التقنيات الذكية، كما أفرز أدوات وتقنيات متقدمة أحدثت نقلة نوعية في كيفية الوصول إلى الجمهور وبناء العلاقات معه.

ويُظهر التحليل الفلسفي للأخلاق ومصادرها أن أخلاقيات التسويق الرقمي ليست فرعًا مستقلًا، بل امتدادًا لمبادئ أخلاقية أعمق تتعلق بالصدق، والعدالة، والمسؤولية، واحترام الإنسان، وقد ساهم التطور التاريخي لأخلاقيات الأعمال في ترسيخ إطار معياري يحدد السلوك المقبول داخل المؤسسة وخارجها، ما جعل أخلاقيات التسويق الرقمي مجالًا يدمج بين البعد القيمي والآليات التطبيقية، خاصة مع تنامي الحاجة إلى حماية المستهلك وضبط الممارسات الرقمية.

وتكشف العوامل الداخلية للمؤسسية والخارجية أن الالتزام الأخلاقي في التسويق الرقمي نتاج تفاعل بين بنية المؤسسة من الداخل بما تتضمنه من ثقافة تنظيمية، وقيادة مسؤولة، وعدالة في بيئة العمل وبين البيئة الخارجية التي تشمل التشريعات الرقمية، والممارسات التنافسية، وضغوط المستهلك، والابتكارات التقنية. كما تبين أن الفضاء الرقمي أوجد تحديات معاصرة تجاوزت التحديات التقليدية، من أبرزها المخاطر المرتبطة بالذكاء الاصطناعي، واستغلال البيانات، وتزايد الانتهاكات المتعلقة بالخصوصية، وانتشار الإعلانات المضللة، وهو ما يفرض الحاجة إلى أطر تنظيمية ومعيارية أدق.

أما الأبعاد الأخلاقية للتسويق الرقمي، فتتجسد أساسًا في اربعة محاور مترابطة :**الشفافية والنزاهة** بوصفهما شرطين لبناء الثقة في الرسائل الرقمية، **حماية الخصوصية** باعتبارها جوهر حقوق المستهلك في عصر البيانات الضخمة، و **الأمان الرقمي** باعتباره عنصرا اساسيا لحماية البيانات والمعلومات في العصر الرقمي ،و**المسؤولية الاجتماعية** التي تؤكد دور المؤسسة في تعزيز بيئة رقمية عادلة، آمنة، وشاملة، مسؤولة عن أثرها الاجتماعي والثقافي والبيئي.

وتقود هذه المعالجة النظرية إلى استنتاج مركزي مفاده أن أخلاقيات التسويق الرقمي ليست مجرد قواعد تنظم السلوك، بل هي **بنية شمولية** تجمع بين الفكر الفلسفي، والتطبيق المؤسسي، والتنظيم القانوني، والاستجابة

للمجتمع. فالالتزام الأخلاقي أصبح عنصرًا استراتيجيًا في نجاح المؤسسة الرقمية، وشرطًا لبناء علاقة مستدامة مع المستهلك، وضمان تفاعل مسؤول داخل فضاء رقمي سريع التطور ومعقد في آن واحد.

# الفَصـــل الثّاني

## الفصل الثّاني: خلق الميزة التنافسية من المقاربة التقليدية إلى التحول الرقمي

### تمهيد

### المبحث الأوّل: الميزة التنافسية

**المطلب الأوّل:** تطور مفهوم الميزة التنافسية بين السياق التقليدي و الرقمي

**المطلب الثّاني:** مصادر وأنماط الميزة التنافسية في المؤسسات التقليدية والبيئة الرقمية

**المطلب الثّالث:** المقاربات الاستراتيجية لخلق الميزة التنافسية في السياق التقليدي والرقمي

### المبحث الثّاني: خلق وتحقيق الميزة التنافسية في البيئة الرقمية

**المطلب الأوّل:** الإطار المفاهيمي للفرق بين خلق الميزة وتحقيقها

**المطلب الثّاني:** دور إدراك العملاء في تحويل الممارسات الاخلاقية للتسويق الرقمي إلى ميزة تنافسية

**المطلب الثّالث:** مؤشرات الانتقال من خلق الميزة إلى تحقيقها

### المبحث الثّالث: أبعاد الميزة التنافسية في ظل التحول الرقمي

**المطلب الأوّل:** السمعة المؤسسية

**المطلب الثّاني:** الصورة الذهنية

**المطلب الثّالث:** ميزة التميز

### خلاصة الفصل الثاني

## الفصل الثّاني: الميزة التنافسية من المقاربة التقليدية إلى التحول الرقمي

### تمهيد

شهد مفهوم الميزة التنافسية تطوراً ملحوظاً منذ ظهوره في الأدبيات الكلاسيكية إلى غاية تبنيه في البيئة الرقمية الحديثة. ففي المرحلة التقليدية، ارتبطت الميزة التنافسية أساساً بامتلاك المؤسسة لمصادر تفوق ، خفض التكاليف ، أو التميز في المنتجات اضافة الى عوامل اخرى كالموقع الجغرافي و القدرات الانتاجية[1]، وقد ركّزت المدرسة الكلاسيكية، خاصة مع **بورتر Porter**، على تحليل البيئة التنافسية والصناعة، معتبرة أن قيمة المؤسسة تُبنى عبر استراتيجيات أساسية مثل القيادة بالتكلفة، التميّز، والتركيز[2].

غير أن التحول الرقمي غيّر قواعد المنافسة جذريًا؛ فقد أصبحت البيانات والمعرفة وخوارزميات المعالجة وفعالية التجربة الرقمية للمستهلك عناصر محورية في خلق الميزة التنافسية[3]، وظهرت مفاهيم جديدة مثل المرونة الرقمية، الابتكار الرقمي، السرعة في الاستجابة للتغيرات، المنصات الرقمية، والتكامل بين القنوات، كما انتقل التحليل من التركيز على الصناعة إلى التركيز على النظم البيئية الرقمية (Digital Ecosystems)، حيث تعتمد الميزة على قدرة المؤسسة على إدارة المعلومات، بناء العلاقات الرقمية، وتوليد القيمة عبر شبكات مترابطة[4].

وبالتالي لم يعد التفوق التنافسي يعتمد فقط على وفرة الموارد، بل على كيفية الاستفادة منها رقمياً، وعلى قدرة المؤسسة في تحويل البيانات إلى قيمة مضافة، وتعزيز تجربة العميل، وتحقيق الابتكار المستمر، فأصبحت الميزة التنافسية في العصر الرقمي أكثر ديناميكية، وأكثر ارتباطاً بالتكنولوجيا والسلوك الرقمي للمستهلك[5].

[1] Porter, M. E., **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, Free Press, New York, 1980, p, p, 34–40.
[2] Porter, M. E., **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, Free Press, New York, 1985, p, p, 37–40.
[3] Westerman, G., D. Bonnet, A. McAfee, **Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation**, Harvard Business Review Press, 2014, p, p, 23–30.
[4] Bharadwaj, A., O. El Sawy, P. Pavlou, N. Venkatraman, **Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights**, MIS Quarterly, Volume: 37, Issue: 02, 2013, p, p, 471–476.
[5] Parker, G., M. Van Alstyne, S. Choudary, **Platform Revolution**, W. W. Norton & Company, 2016, p, p, 54–60.

## المبحث الأول: الميزة التنافسية

أصبح فهم الميزة التنافسية ضرورة استراتيجية مع التحوّل الجذري الذي شهدته بيئة الأعمال، إذ انتقل المفهوم من التركيز على الموارد التقليدية والقدرات الإنتاجية إلى الاهتمام بالابتكار الرقمي، وإدارة البيانات، وتجربة العميل، ومع هذا التحوّل، لم يعد التفوق مرتبطاً بما تملكه المؤسسة فحسب، بل بكيفية توظيفها للتكنولوجيا بفعالية وأخلاقية في سياق تنافسي سريع وديناميكي، مما يفرض إعادة النظر في تطوّر المفهوم بين السياق التقليدي والرقمي.

### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وتطوره بين السياق التقليدي والرقمي:

**أولاً**: مفهوم المنافسة والتنافسية:

يمكن الإشارة إلى أن هناك اختلاف مفاهيمي بين المنافسة والتنافسية والميزة التنافسية، ولهذا سنحاول توضيح ذلك:

#### 1- مفهوم المنافسة:

للمنافسة عدة معاني تتمثل في المزاحمة بين عدة أشخاص أو بين عدة قوى تسعى لتحقيق نفس الهدف، وكذلك العلاقة بين المنتجين والتجار في التصارع على كسب العملاء، وقد اتسع معنى المنافسة لكل مجال يقصده المتنافسون مهما كان عددهم ومجالات نشاطهم، فأصبح يعني عملية تأصيل وانتقاء وتصنيف.[1]

كما يشير معنى المنافسة إلى محاولة المؤسسات القضاء على او التخفيف من آثار المنتجات البديلة، لما تقدمه هي في السوق، ومحاولة صرف نظر العملاء عن تعاطي تلك البدائل.[2]

#### 2- مفهوم التنافسية:

يصعب نظريا تقديم تعريف دقيق للتنافسية، باعتبار هذه الأخيرة يكتنفها نوع من الغموض، ويعود ذلك إلى اختلاف وجهات النظر وتجزءة الممارسين في الميدان، لذا نحاول استعراض بعض التعاريف لنخلص إلى تعريف أكثر دقة ووضوح.[3]

- **التعريف حسب العوامل التنافسية:** يركز معظم مدراء المؤسسات على ثلاثة عوامل رئيسية وهي: السعر، الجودة، والتكلفة وبناءا على ذلك فإن التنافسية يمكن تعريفها على أنها تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول.

---

[1] أحمد محمد محرز، **الحق في المنافسة والمشروعة في مجال النشاط الاقتصادي: الصناعة– التجارة– الخدمات**، بدون دار نشر، القاهرة، 1994، ص، 07.

[2] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، دار غريب، القاهرة، 2001، ص، 101.

[3] شقارة هجيرة، **الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة**، رسالة ماجستيرتخصص علوم التسيير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد جامعة الجزائر 3، 2005، ص، 07.

- **التعريف حسب السوق:** مفاد هذا التعريف أن التنافسية تقاس من خال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيرتها، وذلك استنادا إلى تقويم حصة السوق النسبية.

- **التنافسية كسلوك:** ينظر للتنافسية من زوايا مختلفة، فهناك من يرى أنها قيد تحول دون النمو في السوق، وهناك من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات، وعليه فإن التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين.

إذن يمكن على ضوء ذلك تقديم مفهوم التنافسية متعدد الأبعاد تجتهد المؤسسة في تحقيق قصد احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق، فهي حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفيات التي تجعل المؤسسة تحافظ وتطور موقعها في السوق أطول فترة ممكنة.

### 3- مفهوم الميزة التنافسية:

تُعدّ الميزة التنافسية من أكثر المفاهيم تداولاً في أدبيات الإدارة الإستراتيجية والتسويق، غير أنّ الاتفاق حول تعريف واحد جامع لها ظل أمراً صعب التحقيق. فقد تناولها الباحثون من زوايا مختلفة تبعاً لاختلاف المدارس الفكرية، وطبيعة الأسواق، وتحولات البيئة التنافسية، فبينما ركّزت المقاربات التقليدية على عناصر **التميّز في التكلفة أو الجودة أو القيادة السوقية**[1]، اتجه الفكر الاستراتيجي لاحقاً الى توسيع مفهوم الميزة التنافسية ليشمل **الموارد الفريدة، القدرات التنظيمية، علاقات المؤسسة مع العملاء، السمعة، الصورة الذهنية، والابتكار.**[2]

ومع التحول نحو الاقتصاد الرقمي، أصبح الحديث يدور حول **السرعة، البيانات، التجربة الرقمية، والممارسات الأخلاقية في البيئة الرقمية** باعتبارها مصادر جديدة للميزة حيث تشير بعض الدراسات بأن المؤسسات التي تتبع في ممارسة أعمالها قاموسا أخلاقيا وأجتماعيا حققت نتائج تفوقت فيها على المؤسسات التي لا تمتلك مثل هذا القاموس، فيما اشارت الدراسة التي قام بها مركز **walker** للبحوث إلى أنه عندما يتساوى السعر والجودة فإن **3/2** من الزبائن يشيرون إلى ضرورة التحول إلى علامات تجارية تابعة لمنظمات لديها مسؤولية أخلاقية واجتماعية.[3]

هذا التعدد في المنطلقات أدى إلى ظهور مجموعة واسعة من التعاريف، كلّ منها يقدّم تصوراً معيناً لطبيعة الميزة التنافسية ومصادرها، وفيما يلي عرض لأهم التعريفات التي صاغها أبرز العلماء والباحثين في هذا المجال:

---

[1] شنبي صورية، بن لخضر السعيد، **مرجع سابق**، ص، 111.

[2] Jay Barney, **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, Journal of Management, Volume: 17, Issue : 01, 1991, p, p, 105–112.

[3] Daft, L, **Richard, Management**, 6th ed, Thompson South-Western Publishing Co, 2003, p, 159.

يعرفها **مايكل بورتر Michael Porter** بأنها: "القدرة على خلق قيمة تفوق ما يقدمه المنافسون، من خلال اتباع استراتيجيات تسمح للمؤسّسة بتحقيق أداء أعلى عبر خفض التكلفة أو التميّز أو التركيز على سوق محدد، ويرى **بورتر** أن التفوق يتحقق عندما تستطيع المؤسسة تقديم منفعة أكبر للعميل أو إنتاج السلع بتكلفة أقل من المنافسين"[1].

ويقدم **جاي بارني Jay Barney** منظوراً مختلفاً يعتمد على موارد المؤسسة، ويعرّف الميزة التنافسية بأنها: "قدرة المؤسسة على استغلال مواردها النادرة والقيّمة والتي يصعب تقليدها واستبدالها من أجل تنفيذ استراتيجيات تؤدي إلى أداء متفوق"، وقدّم نموذج **VRIN** (القيمة، الندرة، عدم القابلية للتقليد، وعدم الاستبدال ) كإطار لخلق الميزة[2].

كما يعرفها **لامبين Lambin** بأنها مختلف الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتوج، أو العلامة التي تعطي المنظمة بعض التفوق والسمو عن منافسيها.[3]

ويرى **بيتر دروكار Peter Drucker** أن: "الميزة التنافسية تنبع من قدرة المؤسسة على الابتكار المستمر وتلبية حاجات العملاء بطرق أكثر فعالية من المنافسين"[4]، ويميل دراكر إلى ربط التفوق بالابتكار والانضباط الإداري.

ويرى **كايزن بيزانو Pisano وتيز Teece** القدرات الديناميكية الميزة التنافسية بأنها: "القدرة على دمج الموارد، وإعادة تشكيلها، والتكيّف معها بسرعة في بيئة متغيرة، بما يسمح للمؤسسة بالبقاء في حالة تفوق مستمر"[5]، ويركزون على المرونة، السرعة، والاستجابة التكنولوجية.

يعرّفان **داي Day وزيزولي Wensley** الميزة التنافسية بأنها: "مجموعة من المزايا المرتبطة بالموارد والمهارات والإمكانات التسويقية التي تمكن المؤسسة من تحقيق مركز أفضل في السوق مقارنة بالمنافسين"[6]، حيث يركز هذا الاتجاه على الموارد التسويقية للمؤسسة كفهم العملاء، أدارة العلاقات، القدرات التسويقية، الكفاءات الترويجية.

---

[1] Michael E. Porter, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance,** Free Press, New York , 1985, p, p, 03-04.

[2] Jay Barney, **Op. Cit**, p-p, 102–106.

[3] شنبي صورية، بن لخضر السعيد، **مرجع سابق**، ص، 112.

[4] **Ibide**, p, p, 102- 106.

[5] David J. Teece, Gary Pisano, Amy Shuen, **Dynamic Capabilities and Strategic Management**, Strategic Management Journal, volume : 18, issue : 07, 1997, p, 509.

[6] George S. Day, Robin Wensley, **Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority**, Journal of Marketing, volume : 52, issue : 02, 1988, p, p, 02–03.

ويؤكد **ماكميلان Macmillan** أن المؤسسات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها، حيث تعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تمكن المؤسسة من خلالها الفوز على منافسيها.[1]

كما تعرفه بأنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط وتتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للامكانيات والموارد الفنية والمادية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الامكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.

كما تشير العديد من الدراسات الحديثة إلى مصادر جديدة للميزة، أهمها:

- التحول الرقمي؛
- البيانات الضخمة والتحليلات؛
- الذكاء الاصطناعي؛
- الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية؛
- تجربة العميل؛
- التحالفات والشبكات والمنصات الرقمية.

وتمثّل هذه الاتجاهات امتداداً للمدرسة الكلاسيكية، لكنها تضع تركيزاً أكبر على الابتكار والتجربة والقيم الأخلاقية.

إذن وانطلاقا من المفاهيم السابقة يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها مجموعة الخصائص والقيم المضافة التي تمتلكها المؤسسة سواء كانت موارد مادية أو غير مادية، قدرات تنظيمية، ممارسات أخلاقية، أو علاقات متميزة مع العملاء والتي يصعب على المنافسين تقليدها أو تعويضها، وتمكّنها من تقديم قيمة أعلى للعملاء، وتحقيق أداء متفوق، والمحافظة على مركز قوي ومستدام في السوق، بما يتلاءم مع متطلبات البيئة التقليدية والتحولات الرقمية الحديثة.

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم الميزة التنافسية قد ورد في عدد من الدراسات تحت مسميات متعددة تُعبر في جوهرها عن الفكرة ذاتها، وإن اختلفت زاوية النظر إليها، فقد استخدمت بعض الدراسات مصطلح القدرات المتميزة (Distinctive Competencies) ، كما هو الحال في أعمال **زيلزينك Selznick** و**هوفر Hofer** و**شيندر Schendel**، للدلالة على القدرات الفريدة التي تميّز المؤسسة عن منافسيها، وفي السياق نفسه قدّمت

[1] Hugh Macmillan, Mahen Tampoe, **Strategic Management**, Oxford University Press, Oxford, 2000, p, 89.

**داي Day** و**وينسلي Wensley** مصطلح التفوق التنافسي (Competitive Superiority)، للإشارة إلى درجة التميز التي تحققها المؤسسة مقارنة بالمنافسين، ومن جانب آخر برز في الأدبيات مصطلح الكفاءات الجوهرية (Core Competencies) لدى **هامل Hamel** و**برالاد Prahalad**، والذي يُعد أحد التعبيرات الأساسية عن المزايا التنظيمية العميقة التي يصعب تقليدها، كما ظهر مصطلح القوة التنافسية (Competitive Strength) مثل دراسات **تومبسون Thompson** للدلالة على عناصر القوة التي تستند إليها المؤسسة في تحقيق التفوق، في حين استخدمت بعض الأدبيات التسويقية مصطلح الحافة التنافسية (Competitive Edge)، كما ورد لدى **كوتلر Kotler** ، للدلالة على التميز النسبي الذي يمنح المؤسسة تفوقاً في السوق.

ويعكس هذا التعدد في المصطلحات أن الميزة التنافسية ليست مفهوماً واحداً مغلقاً، بل إطاراً نظرياً واسعاً تمت مقاربته باصطلاحات مختلفة تتفق جميعها في جوهرها حول قدرة المؤسسة على تحقيق قيمة أعلى وأداء متفوق يصعب على المنافسين تقليده.

**ثانيًا: تطور مفهوم الميزة التنافسية بين السياق التقليدي والبيئة التقليدية:**

شهد مفهوم الميزة التنافسية تطوّراً عميقاً عبر الزمن، حيث انتقل من التركيز على العناصر المادية والملموسة في السياق التقليدي إلى الاعتماد المتزايد على الموارد غير الملموسة والقدرات الديناميكية ثم إلى التكنولوجيا الرقمية كمحرّك رئيسي للتفوق، ففي السياق التقليدي كانت الميزة التنافسية تقوم على الكفاءة التشغيلية وتخفيض التكلفة وتحسين الجودة والتموضع الاستراتيجي،[1]

ومع تطور الفكر الاستراتيجي خلال تسعينيات القرن الماضي، برز منظور الموارد الذي قدّمه بارني، والذي رأى أنّ الميزة التنافسية لا تُستمد فقط من موقع المؤسسة في السوق، بل من مواردها الداخلية التي تتصف بالقيمة والندرة وصعوبة التقليد وعدم قابلية الاستبدال[2]، وإلى جانب ذلك أسهمت أعمال **هاميل** و**براهالاد** في توسيع المفهوم عبر إدخال مصطلح الكفاءات الجوهرية باعتبارها قدرات فريدة تمثل أساس بناء الميزة المستدامة،[3] ثم جاء نموذج القدرات الديناميكية ليؤكد ضرورة إعادة تشكيل الموارد داخلياً لمواجهة التغيرات البيئية المتسارعة[4].

وفي هذه المرحلة بدأت الأخلاق تأخذ مكانة أوضح داخل العملية التنافسية، حيث أصبحت تُعد مورداً غير ملموس يعزز الثقة والسمعة، فقد أظهرت دراسات سابقة أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات أخلاقية تحقق أداء

[1] Porter, Michael E, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, Free Press, New York, 1985.
[2] Jay Barney, **Op. Cit**, p, p, 99–120.
[3] Hamel, Gary, C. K. Prahalad, **The Core Competence of the Corporation**, Harvard Business Review, volume : 68, issue : 03, 1990, p, p, 79–91.
[4] David J. Teece, Gary Pisano, Amy Shuen, **Op. Cit**.

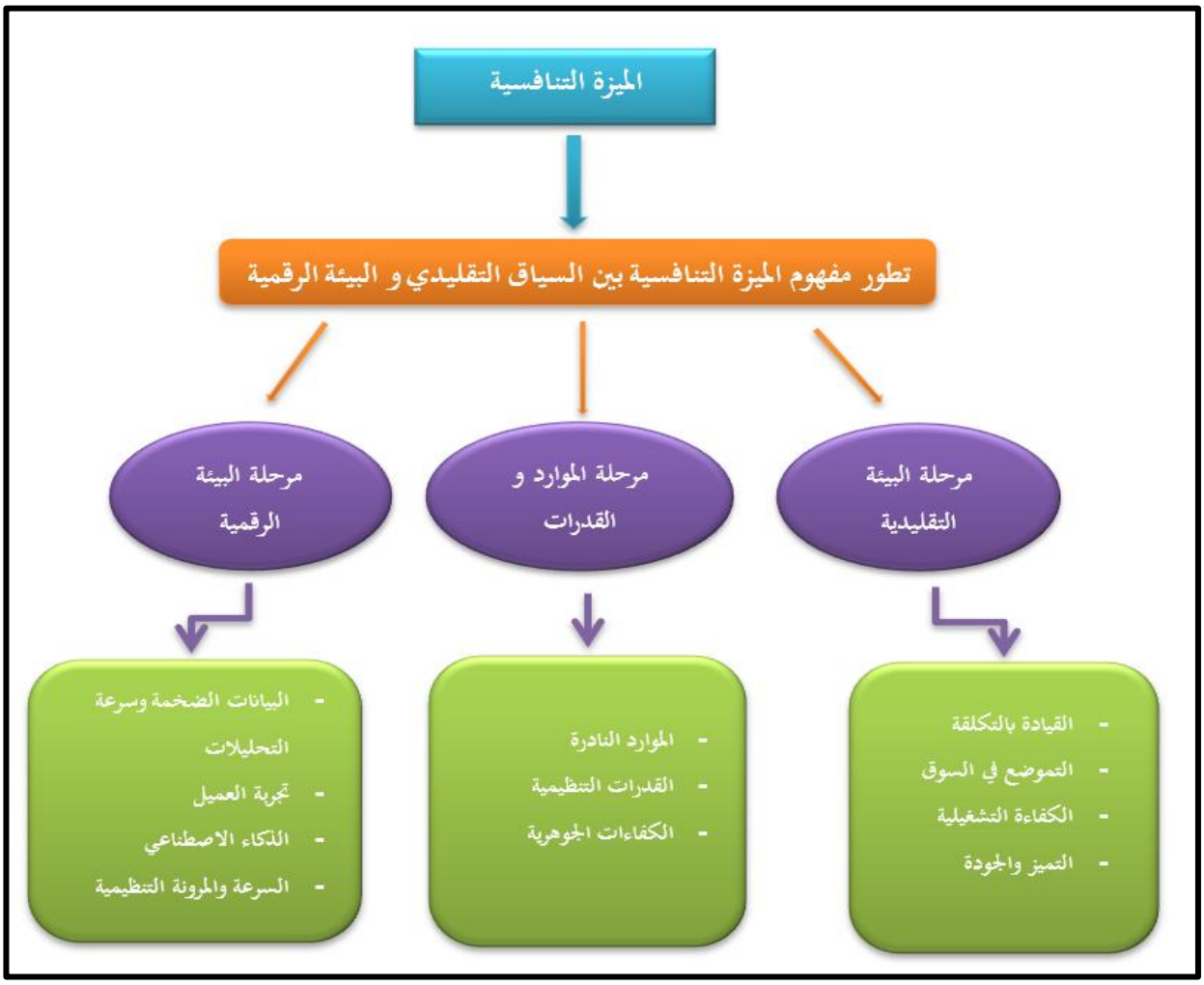
أفضل مقارنة بغيرها[1]، وأن ثلثي المستهلكين يفضّلون العلامات التجارية التي تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية والسلوك الأخلاقي[2].

ومع التحول الرقمي المتسارع، عرف مفهوم الميزة التنافسية نقلة نوعية، حيث أصبح يعتمد على البيانات الضخمة والتحليلات الذكية، وعلى الذكاء الاصطناعي في رفع الكفاءة التشغيلية وتخصيص الخدمات. كما برزت المنصات الرقمية والتحالفات التكنولوجية كمصادر رئيسية للميزة، وفي ظل بيئة أعمال تقوم على الابتكار المستمر ووفقاً **لتيس Teece**، فقد جعلت البيئة الرقمية القدرات الديناميكية أكثر أهمية من أي وقت مضى، نظراً للحاجة إلى المرونة والرشاقة التنظيمية[3].

كما أصبحت الأخلاق الرقمية خاصة حماية البيانات والشفافية ومعالجة التحيز في الخوارزميات، جزءاً لا يتجزأ من بناء الميزة التنافسية، حيث تشير الأدبيات الحديثة إلى أن احترام الخصوصية وتعزيز الثقة الرقمية يمثلان عاملاً حاسماً في ولاء المستهلكين وسلوكهم الشرائي وتدعم بحوث أخرى أن أخلاقيات الذكاء الاصطناعي تلعب دوراً محورياً في بناء ثقة المستخدمين وتعزيز مكانة المؤسسة في السوق.

وهكذا انتقل مفهوم الميزة التنافسية من كونه ميزة مستقرة تُبنى تدريجياً في السياق التقليدي، إلى ميزة مستمدة من الموارد غير الملموسة والقدرات التنظيمية، ثم إلى ميزة ديناميكية وحديثة تقوم على التكنولوجيا، البيانات، المنصات، وتجربة العميل مع اعتبار الأخلاق وخاصة الأخلاق الرقمية عنصراً استراتيجياً مؤثراً في جميع المراحل.

[1] David Shapiro, **Business Ethics and Organizational Performance**, 2001.
[2] Daft, Richard L, **Management**, 6th ed. Dryden Press Series in Management, Mason, OH: Thomson Learning/South-Western, 2003.
[3] David J. Teece, Gary Pisano, Amy Shuen, **Op. Cit.**




**الشكل رقم (02)**: مخطط مفاهيمي يوضّح تطور مفهوم الميزة التنافسية بين السياق التقليدي والبيئة الرقمية.

**المصدر**: من إعداد الباحث بالاعتماد على المفاهيم السابقة.

## المطلب الثّاني: مصادر وأنماط الميزة التنافسية في المؤسسات التقليدية والبيئة الرقمية:

**أولاً**: مصادر الميزة التنافسية واستراتيجيات تحقيقها في السياق التقليدي:

تُعدّ الميزة التنافسية من أبرز المفاهيم التي شغلت أدبيات الإدارة الاستراتيجية في الاقتصاد الصناعي (التقليدي)، حيث يُنظر إليها بوصفها قدرة المؤسسة على تحقيق أداء أعلى من منافسيها داخل صناعة محددة الحدود، عبر تقديم قيمة أعلى للزبون أو تحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين، بما ينعكس على الربحية، الحصة السوقية واستمرارية النشاط[1]، وتقوم هذه المقاربة على افتراضات جوهرية مفادها أن الصناعات أكثر وضوحًا واستقرارًا نسبيًا، وأن خلق القيمة يتم عبر سلسلة قيمة خطية (إنتاج—توزيع—بيع) تسمح بتحليل مصادر التفوق وتحديد مواقع القوة والضعف.[2]

[1] Porter, Michael E, **How Competitive Forces Shape Strategy**, Harvard Business Review, volume : 57, issue : 02, March–April 1979, p, p, 137–145.
[2] **Ibid**, p, p, 137–145.

وتُعَدّ الميزة التنافسية في الأدبيات التقليدية نتاجًا لقدرة المؤسسة على تحقيق أداء أعلى من المتوسط داخل صناعة معيّنة، إمّا عبر خفض التكلفة أو عبر التميّز/التفريد بما يسمح بفرض سعر أعلى، مع حماية هذا التفوق قدر الإمكان من تقليد المنافسين، وقد تشكّلت مصادر هذه الميزة تاريخيًا ضمن ثلاث مقاربات كبرى :المقاربة الهيكلية (هيكل الصناعة)، والمقاربة القائمة على الموارد والكفاءات، ثم مقاربة تكاليف المعاملات وحدود المؤسسة.

**1–** المقاربة الهيكلية للصناعة كمصدر للميزة التنافسية:

**1–1– بنية الصناعة وتفسير الربحية: نموذج القوى الخمس:**

تنطلق المقاربة الهيكلية من فرضية مفادها أنّ **مستوى الربحية** لا يُفسَّر فقط بما تملكه المؤسسة داخليًا، بل أيضًا بـ **طبيعة المنافسة داخل الصناعة،** وقد قدّم مايكل بورتر إطار "**القوى الخمس**" الذي يرى أن شدة المنافسة تتحدد عبر: تهديد الداخلين الجدد، قوة المورّدين، قوة المشترين، تهديد البدائل، وحدّة التنافس بين الموجودين ومحصلة هذه القوى هي التي تحدّد جاذبية الصناعة وإمكان تحقيق أرباح فوق العادة.[1]

وعليه يصبح من أهم مصادر الميزة التنافسية التقليدية **إدارة موقع المؤسسة** داخل الصناعة عبر اختيار مجال نشاط مناسب، أو التأثير في القوى الخمس لصالحها، أو بناء حواجز دخول ترفع كلفة دخول المنافسين الجدد (مثل وفورات الحجم، تميّز المنتج، متطلبات رأس المال، قنوات التوزيع...).

**1–2– الاستراتيجيات التنافسية العامة:**

يرتبط الحديث عن مصادر الميزة التنافسية بفكرة الاختيار الاستراتيجي، أي أنّ المؤسسة لا يمكنها عمليًا تعظيم الأداء دون تبنّي توجّه تنافسي واضح، وقد صاغ **بورتر** ثلاث استراتيجيات عامة[2]:

**أ– قيادة التكلفة:** تحقيق وضع تكلفة أدنى من المنافسين عبر الكفاءة التشغيلية، التحكم في التكاليف، منحنى الخبرة، أو وفورات الحجم.

**ب– التميّز/التفريد:** تقديم خصائص/قيمة متفوقة يثمّنها الزبون (جودة، علامة، تصميم، خدمة...).

**ج– التركيز:** استهداف شريحة ضيقة (زبائن/منطقة/خط منتجات) إمّا بتكلفة أقل داخلها أو بتفريد أعلى.

وتُعدّ هذه الاستراتيجيات مصدرًا للميزة ليس بوصفها شعارات، بل لأنها توجه المؤسسة إلى بناء أنشطة وقدرات منسجمة مع خيارها، وتجنّب حالة العالق في الوسط التي تنتج عن محاولة الجمع غير المنضبط بين التكلفة والتميّز.

---

[1] بن واضح الهاشمي، **محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية Tindal)**، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005، ص، 61.

[2] Michael E. Porter, **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, Free Press, New York, 1980, p, p, 34–35.

### 1-3- سلسلة القيمة كمصدر داخلي لتنفيذ الميزة:

رغم أن المقاربة الهيكلية تُبرز عوامل الصناعة، إلا أنّ بورتر يربط استدامة التفوق بقدرة المؤسسة على تشخيص مصادره داخل أنشطتها، من خلال سلسلة القيمة التي تقسّم المؤسسة إلى أنشطة منفصلة (تصميم، إنتاج، تسويق، توزيع، خدمة...)، وتحلّل الروابط بينها وبين الموردين/الزبائن، وبذلك تتحول سلسلة القيمة إلى أداة لتحديد أين تنشأ ميزة التكلفة وأين تتولد قيمة التفريد التي تسمح بهامش أعلى.[1]

**2-** المقاربة القائمة على الموارد والكفاءات كمصدر للميزة التنافسية:

إذا ركّزت المقاربة الهيكلية على الخارج، فإن المقاربة القائمة على الموارد ركّزت على الداخل، معتبرةً أنّ اختلاف أداء المؤسسات داخل الصناعة الواحدة يعود إلى تباين مواردها وقدراتها.

### 2-1- الموارد كمصدر للتفوق:

قدّم ورنرفلت رؤية تُعد من البدايات المؤسسة لمدخل الموارد، حيث اعتبر المؤسسة حزمة موارد، وأنّ الاستراتيجية يمكن فهمها باعتبارها اختيارًا لمواقع سوقية ترتكز على الموارد المتاحة وكيفية توظيفها[2].

### 2-2- شروط المورد الاستراتيجي:

طوّر باربي هذا المدخل عبر القول إن الميزة التنافسية المستدامة تنشأ حين تمتلك المؤسسة موارد/قدرات تتصف بخصائص تجعلها أساسًا لتفوق يصعب زحزحته :ذات قيمة، نادرة، عسيرة التقليد، ولا يمكن تعويضها بسهولة (وتُطوَّر لاحقًا في بعض الصياغات إلى VRIO بإضافة التنظيم).[3]

وبهذا يصبح مصدر الميزة التقليدي ليس مجرد امتلاك موارد، بل امتلاك موارد مناسبة مع تنظيم قادر على تعبئتها (هيكلة، نظم، حوافز، ثقافة...).

### 2-3- تراكم الأصول وصعوبة التقليد عبر الزمن:

تُظهر هذه المقاربة كذلك أن الاستدامة لا تأتي فقط من امتلاك أصل، بل من كيفية تراكمه؛ فبعض الأصول (كالسمعة، المعرفة المتراكمة، العلاقات، الثقافة التنظيمية) تتكون تدريجيًا وتخضع لما يسمى اعتماد المسار وغموض السببية، ما يجعل تقليدها مكلفًا وبطيئًا.[4]

---

[1] Dierickx, Ingemar, Karel Cool, **Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage**, Management Science, volume : 35, issue : 12, 1989, p, p, 1504–1511.
[2] Hamel, Gary, C. K. Prahalad, **Op. Cit**.
[3] Coase, Ronald H, **The Nature of the Firm**, Economica, volume : 04, issue : 16, 1937, p, p, 386–405.
[4] Williamson, Oliver E, **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**, Free Press, New York, 1985.

### 2-4- الكفاءات الجوهرية كمصدر للميزة:

في الاتجاه نفسه قدّم **براهلاد وهامل** مفهوم الكفاءات الجوهرية باعتبارها تعلمًا جماعيًا داخل المؤسسة، يسمح بتنسيق مهارات متعددة ودمج تقنيات متنوعة، ويمنح إمكانية الدخول لأسواق متعددة ويصعب تقليده.[1]

يركّز السياق التقليدي هنا على أنّ مصدر الميزة هو الموارد/الأصول/الكفاءات التي تتسم بالندرة وصعوبة التقليد، والتي تتراكم زمنيا وتُدار تنظيميًا بما يحولها إلى تفوق أداء.

### 3- مقاربة تكاليف المعاملات وحدود المؤسسة

تقوم **مقاربة تكاليف المعاملات** على فكرة أن الميزة التنافسية التقليدية للمؤسسة ليست مرتبطة فقط بالمنتجات أو الموارد، بل بكيفية تنظيم الأنشطة الاقتصادية داخليًا أو خارجيًا. فالسؤال الأساسي الذي يطرحه هذا المنظور هو :**لماذا توجد المؤسسة؟**.[2]

ينطلق كوز من أن اللجوء للسوق ينطوي على **تكاليف معاملات** (بحث، تفاوض، رقابة، تنفيذ...)، وأن المؤسسة تنشأ وتكبر عندما يكون تنظيم النشاط داخليًا أقل تكلفة من تنفيذ نفس النشاط عبر السوق.[3]

- وسّع ويليامسون التحليل بتركيز أكبر على **الحوكمة** وخصائص المعاملة (تكرار، عدم يقين، خصوصية الأصول) بما يفسّر اختيار المؤسسة لهيكل تعاقدي معين يخفّض تكاليف المعاملات ويحد من السلوك الانتهازي، وعليه يصبح مصدر الميزة التنافسية هنا هو اختيار بنية تنظيمية/تعاقدية أكثر كفاءة من المنافسين (تكامل رأسي/تعقيد تعاقدي/تحالفات) بما يحسّن التكلفة ويزيد القدرة على الضبط.[4]

إذن في السياق التقليدي، قد تكون الميزة نتاج كفاءة الحوكمة والتنظيم، وليس فقط نتاج منتج أفضل أو موارد أقوى.

### 4-شرط الملاءمة والاستدامة في الاستراتيجية:

يرى **Michael E. Porter** أن التفوق التنافسي المستدام لا يتحقق من خلال التحسينات التشغيلية فقط، بل من خلال بناء نظام متكامل من الأنشطة المترابطة، بحيث تشكل هذه الأنشطة منطقًا استراتيجيًا متناسقًا يصعب تقليده كحزمة واحدة، مما يجعل مصدر الاستدامة قائمًا على ترابط الأنشطة وليس على نشاط منفرد[5].

وعلى مستوى الفكر الاستراتيجي، تميز الأدبيات بين منظور اقتصاد التنظيم الصناعي (Industrial Organization) ومنظور الرؤية القائمة على الموارد (Resource-Based View) في تفسير مصادر الميزة التنافسية المستدامة، فوفق منظور التنظيم الصناعي، يُعد تحليل هيكل الصناعة المحدد الرئيسي للربحية، حيث تُبنى

---

[1] Hamel, Gary, C. K. Prahalad, **Op. Cit**.
[2] Williamson, Oliver E, **Op. Cit**.
[3] Porter, Michael E, **What Is Strategy?**, Harvard Business Review, volume : 74, issue : 06, 1996, p, p, 61–78.
[4] Williamson, Oliver E, **Op. Cit**.
[5] Porter, Michael E., **On Competition**, Harvard Business School Press, Boston, 1998, p, p, 77–90.

الاستراتيجية من الخارج إلى الداخل عبر التكيف مع البيئة الخارجية[1]، في المقابل يرى منظور الموارد أن الموارد والقدرات الداخلية للمؤسسة تمثل المصدر الأساسي للميزة التنافسية، حيث تُبنى الاستراتيجية من الداخل إلى الخارج، من خلال استغلال الموارد الداخلية[2].

وقد أسهمت أعمال **Porter** في ترسيخ منظور التنظيم الصناعي، خاصة من خلال إطار القوى الخمس الذي يربط الاستراتيجية بهيكل الصناعة، بينما أسهم **Jay Barney** في تطوير منظور الرؤية القائمة على الموارد، من خلال التأكيد على أن الموارد والقدرات هي المصدر الأساسي للميزة التنافسية.

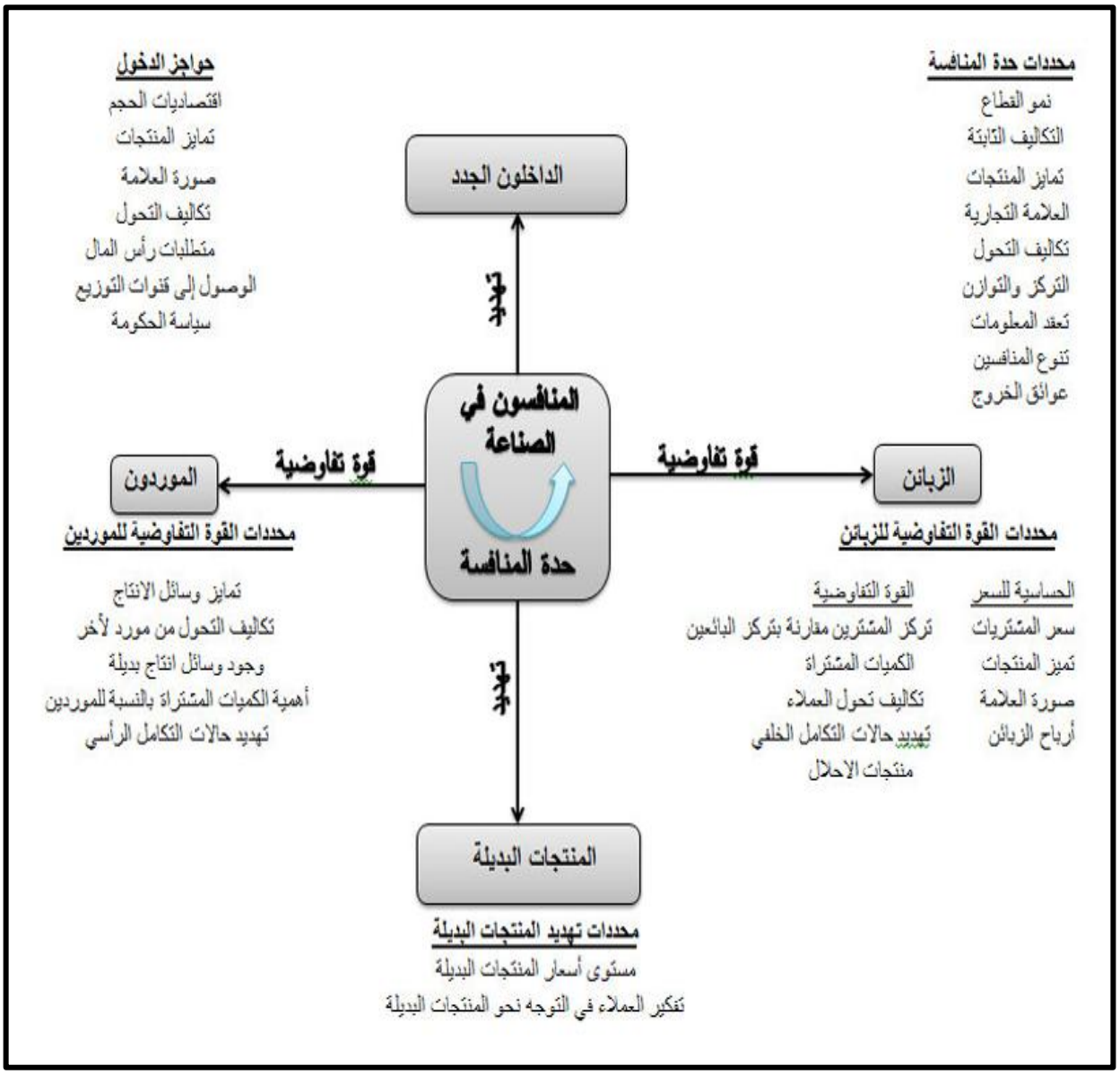
**ثانيًا: مصادر وأنماط الميزة التنافسية في المؤسسات التقليدية والبيئة الرقمية:**

يُعدّ تحديد مصادر الميزة التنافسية من المداخل المؤسسة في حقل الإدارة الاستراتيجية؛ إذ انصبت المقاربات التقليدية على تفسير التفوق من خلال بنية الصناعة والتموضع داخلها، أو من خلال الموارد والقدرات الخاصة بالمؤسسة .غير أنّ التحول الرقمي بما أفرزه من تداخلٍ بين القطاعات، وتسارعٍ في دورات الابتكار، وتنامٍ لدور الشبكات والنظم البيئية قد أعاد تشكيل منطق خلق القيمة وحدود المنافسة، وعليه يعرض هذا المطلب النماذج الكلاسيكية في تفسير الميزة، ثم يناقش حدودها في البيئة الرقمية، وصولًا إلى تركيبٍ تفسيري يساعد على فهم الانتقال من منطق» الصناعة/الموقع إلى منطق النظام البيئي/التفاعل.

**1- المصدر الخارجي للميزة :نموذج القوى الخمس لبورتر**

ينطلق نموذج القوى الخمس **لبورتر** من فرضية مفادها أنّ ربحية الصناعة تتحدد إلى حدّ معتبر بفعل قوى تنافسية تضغط على المؤسسة داخل الصناعة، وتتمثل في: شدة المنافسة بين القائمين، تهديد الداخلين الجدد، تهديد البدائل، قوة تفاوض الموردين، وقوة تفاوض الزبائن، ويُستخدم هذا الإطار لتشخيص جاذبية الصناعة وتقدير مواطن الضغط على الربحية، بما يوجه المؤسسة نحو اختيار موقعٍ تنافسي وبناء حواجز تحدّ من تأثير هذه القوى.

[1] Jay Barney, **Op. Cit**, p, p, 99–111.
[2] Porter, Michael E., **On Competition**. **Op. Cit**, p, p, 77–90.




**الشكل رقم (03)**: نموذج القوى الخمسة لبورتر.

**المصدر**: Michael Porter, **L'Avantage Concurrentiel**, DUNOD, Paris, p, 17.

### 2- أنماط تحقيق الميزة: الاستراتيجيات العامة لبورتر:

يميز **بورتر** بين ثلاثة أنماط استراتيجية عامة يمكن من خلالها تحقيق التفوق على متوسط الصناعة، وهي: قيادة التكلفة، والتميّز، والتركيز (سواء تركيز على التكلفة أو تركيز على التميّز)، ويُحدّد هذا الاختيار نطاق المنافسة، سواء كان واسعًا أو ضيّقًا، ونوع الميزة المستهدفة، سواء كانت قائمة على التكلفة أو التميّز. وعلى الرغم من تحذير النموذج التقليدي من الوقوع في فخ الوسطية، أشارت الدراسات اللاحقة إلى إمكانية تبني استراتيجيات هجينة في بيئات تتسم بسرعة التقليد وتزايد الضغوط على المرونة.

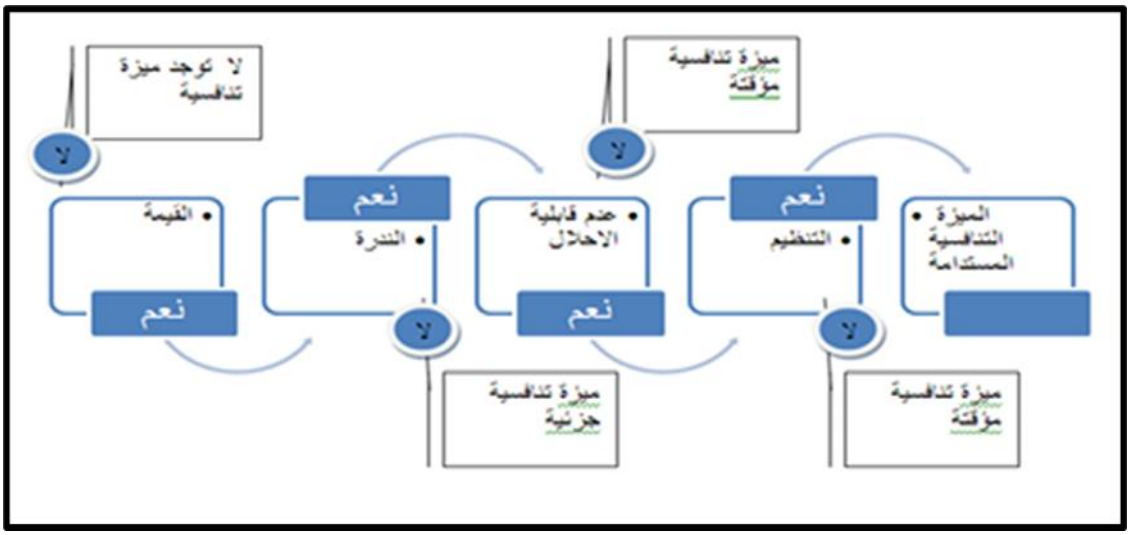
| الإستراتيجية | المتطلبات من حيث المهارة والموارد | المتطلبات التنظيمية |
|---|---|---|
| **قيادة التكلفة** | -استثمار رأسمالي وإمكانية توفير رأس المال.<br>-مهارات هندسية وفنية .<br>-إشراف مكثف وكفئ على اليد العاملة.<br>-تصميم المنتجات على النحو الذي يسهل عملية التصنيع .<br>-نظام التوزيع ذو تكلفة منخفضة . | -رقابة شديدة على التكلفة .<br>-تقارير دورية وتفصيلية تتعلق بالرقابة .<br>-هيكلة تنظيمية ذات مسؤليات محددة.<br>- حواجز تعتمد على حجم المبيعات . |
| **التمييز** | -قدرات ومهارات تسويقية عالية .<br>-مواصفات متميزة في المنتجات .<br>-قدرات عالية في مجال البحوث .<br>-شهرة المؤسسة في مجال الزيادة في الجودة أو التكنولوجية .<br>-قنوات توزيع فعالة وتعاون مع الوسطاء . | -تنسيق قوى بين الوظائف وخاصة بحوث التطوير والتسويق .<br>-مقاييس وحوافز ذاتية أو غير كمية.<br>-جذب عمالة ذات مهارات عالية ومبدعة إضافة إلى الباحثين . |
| **التركيز** | -مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع من السوق معين . | -مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع من السوق معين . |

**الجدول رقم (06)**: الاستراتيجيات العامة لبورتر.

**المصدر**: توفيق محمد عبد المحسن، **بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية**، دار الفكر العربي، 2006، ص، 157.

### 3- المصدر الداخلي للميزة: الرؤية القائمة على الموارد وإطار VRIO :

تُبرز الرؤية القائمة على الموارد أن تحقيق التفوق التنافسي لا يرتبط حصريًا بموقع المؤسسة داخل هيكل الصناعة، بل يتوقف أيضًا على طبيعة ما تمتلكه من موارد وقدرات داخلية. وفي هذا الإطار، يُعد نموذج VRIO أداة تحليلية لتشخيص مدى قابلية الموارد للتحول إلى مصدر للميزة التنافسية، من خلال فحص أربعة أبعاد أساسية هي: القيمة، الندرة، صعوبة التقليد أو الاستبدال، ومستوى تنظيم المؤسسة لاستغلال المورد. وبالاستناد إلى مخرجات هذا التحليل، يمكن تحديد نوع الأثر التنافسي المترتب، سواء كان عيبًا تنافسيًا، أو تكافؤًا تنافسيًا، أو ميزة مؤقتة، أو ميزة تنافسية مستدامة.




**الشكل رقم (04)**: إطار **VRIO** لتقييم الموارد والقدرات.

**المصدر**: محمد حامد، **قراءة في الميزة التنافسية في المؤسسة**، مجلة الإحياء، المجلد: 19، العدد: 22، 2019، ص، 851.

| القيمة | الندرة | التقليد | التنظيم | المضامين التنافسية | المضامين الاقتصادية |
|---|---|---|---|---|---|
| لا | – | – | لا | لا يوجد ميزة | أقل من الاعتيادي |
| نعم | لا | – | ↕ | تكافؤ | اعتيادي |
| نعم | نعم | لا | ↕ | مؤقت | فوق الاعتيادي |
| نعم | نعم | نعم | نعم | ميزة مستدامة | فوق الاعتيادي |

**الجدول رقم (07)**: تحليل **VRIO** والميزة التنافسية.

**المصدر**: Barney, Jay B., William S. Hesterly, **Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases. Upper Saddle River**, NJ: Prentice .Hall, 200, p, 92.

**ثالثًا: مناقشة نقدية لحدود النماذج التقليدية في البيئة الرقمية:**

على الرغم من القيمة التحليلية للنماذج السابقة، فإن البيئة الرقمية تتسم بدينامية عالية وتآكل للحدود بين الصناعات، وبروز منطق اقتصاديات الطلب وتأثيرات الشبكة، وتداخل أدوار الشريك والمنافس، فضلًا عن سيولة البيانات والمعرفة وتشاركها على امتداد النظم البيئية .ويترتب عن ذلك أن قراءة البيئة الخارجية باعتبارها قوى مستنزِفة للقيمة «فقط تصبح أقل دقة في بعض السياقات الرقمية، كما يغدو افتراض حصر الموارد داخل حدود المؤسسة أقل ملاءمة، ما يقتضي توسيع عدسة التحليل نحو علاقات التكامل، والحَوْكمة، وقدرات التكيف والتجديد.

**رابعًا: تركيب تفسيري مقترح لمصادر وأنماط الميزة بين التقليدي والرقمي**

استنادًا إلى ما سبق، يقترح هذا المطلب مقاربة متعددة المستويات تجمع بين (**01**): مستوى الصناعة/السوق لتشخيص ضغوط الربحية، (**02**): مستوى نموذج الأعمال والنظام البيئي لفهم خلق القيمة عبر الشبكات والتكاملات، (**03**): مستوى الموارد والقدرات لتقييم ما يمكن تعزيزه واستثماره .ويبيّن الجدول التالي (في صياغة تلخيصية)، أهم التحولات بين المنطق التقليدي والمنطق الرقمي، بما يدعم عملية التأطير النظري والانتقال المفاهيمي داخل الرسالة.

| البعد | السياق التقليدي | السيياق الرقمي |
|---|---|---|
| حدود المنافسة | داخل صناعات محددة وواضحة | عبر صناعات سائلة ومتداخلة |
| محرك النمو | اقتصاديات العرض ووفرات الحجم | اقتصاديات الطلب وتأثيرات الشبكة |
| منطق الاستراتيجية | بناء حواجز وخنادق ضد المنافسين | خلق قيمة عبر الشبكات والتكاملات |
| محور الاهتمام | التركيز على المنافسة | التركيز على العميل وتجربته |
| مكان الموارد | داخل حدود المؤسسة | في شبكات النظم والبيئة الخارجية أيضا |
| النمط الاستراتيجي | إما تكلف أو تميز | استراتيجية هجينة |
| طبيعة الميزة | ميزة مستدامة وطويلة الأمد | مزايا مؤقتة ومتعددة التجدد |

**الجدول رقم (08)**: التحولات من المنطق التقليدي إلى الرقمي في الميزة التنافسية.

**المصدر**: David L. Rogers, **The Digital Transformation Playbook Rethink Your Business for the Digital Age**, Columbia Business School Publishing, 2016, p, 79.

إذن يتضح أن المنطق التقليدي يفسر مصادر الميزة عبر بنية الصناعة والتموضع (القوى الخمس)، وعبر الاختيار الاستراتيجي (الاستراتيجيات العامة)، وعبر الموارد والقدرات (VRIO) أما في البيئة الرقمية فتتقدم مصادر مثل تأثيرات الشبكة والنظم البيئية، وتبرز الحاجة إلى استراتيجيات هجينة ومزايا مؤقتة متجددة تتطلب رشاقة وقدرات على التكيف والابتكار .ويمهّد هذا الاستنتاج للانتقال إلى دراسة دور أخلاقيات التسويق الرقمي في بناء مصادر غير ملموسة للميزة (ولا سيما الثقة والسمعة والصورة الذهنية) ضمن سياقات تنافسية رقمية عالية الحساسية.

**المطلب الثالث: المقاربات الاستراتيجية للميزة التنافسية في السياق التقليدي والرقمي:**

تُعدّ أدوات وآليات خلق الميزة التنافسية من الركائز الأساسية في حقل الإدارة الاستراتيجية، إذ تمكّن المؤسسة من الانتقال من مرحلة التشخيص والتحليل إلى مرحلة الفعل والتنفيذ، وقد اختلفت هذه الأدوات باختلاف السياق الذي تعمل فيه المؤسسة، ففي حين ركّز السياق التقليدي على تحليل بنية الصناعة والتموضع الاستراتيجي وبناء الحواجز، أفرز التحول الرقمي أدوات وآليات جديدة تقوم على البيانات، والتكنولوجيا، والتجربة الرقمية، والأصول غير الملموسة، وعلى رأسها الثقة والسمعة، وعليه يعالج هذا المطلب أهم المقاربات الاستراتيجية المعتمدة في كل من السياقين التقليدي والرقمي.

**أولًا: المقاربات الاستراتيجية لخلق الميزة التنافسية في السياق التقليدي:**

**1- التحليل الاستراتيجي للبيئة والصناعة:** يُعدّ التحليل الاستراتيجي نقطة الانطلاق في خلق الميزة التنافسية، حيث تعتمد المؤسسة على أدوات لفهم بيئتها الخارجية وتحديد مصادر الضغط والفرص، ويبرز في هذا الإطار نموذج القوى الخمس لبورتر الذي يفسّر مستوى المنافسة والربحية داخل الصناعة من خلال خمس قوى هي: تهديد الداخلين الجدد، تهديد المنتجات البديلة، القوة التفاوضية للعملاء، القوة التفاوضية للموردين، وشدة التنافس بين المؤسسات القائمة[1]، ويسمح هذا التحليل بتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وصياغة خطة عمل لتحسين الوضع التنافسي والدفاع عن الموقع السوقي[2].

**2- التمركز الاستراتيجي واختيار الاستراتيجية العامة:** يرتبط خلق الميزة التنافسية في السياق التقليدي باختيار تمركز استراتيجي واضح، وهو ما أكّد عليه بورتر من خلال الاستراتيجيات العامة الثلاث: قيادة التكلفة، التميّز، والتركيز[3]، فقيادة التكلفة تتيح للمؤسسة تحقيق تفوق عبر خفض التكاليف، في حين يتيح التميّز تقديم قيمة فريدة يقدّرها العميل، أما التركيز فيقوم على استهداف شريحة سوقية محددة. ويُعدّ وضوح الاختيار الاستراتيجي آلية أساسية لتفادي الوقوع في حالة العالق في الوسط التي تُضعف القدرة التنافسية[4].

**3- تحليل سلسلة القيمة:** تُعدّ سلسلة القيمة أداة تنفيذية محورية لخلق الميزة التنافسية، إذ تسمح بتفكيك أنشطة المؤسسة إلى أنشطة رئيسية وداعمة وتحليل مصادر التكلفة والقيمة داخل كل نشاط[5]، ومن خلال إعادة

[1] Michael Porter, **How Competitive Forces Shape Strategy**, Harvard Business Review, volume : 57, issue : 02, 1979, p, p, 137–145.
[2] Michael Porter, **Competitive Advantage**, **Op. Cit**, p, p, 03-05.
[3] **Abid**.
[4] Michael Porter, **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, **Op. Cit**, p, p, 03-05.
[5] Michael Porter, **Competitive Advantage**, **Op. Cit**, p, p, 11-15.

تصميم الأنشطة أو تحسين الروابط بينها، تستطيع المؤسسة تحقيق ميزة تكلفة أو ميزة تميّز يصعب على المنافسين تقليدها بسهولة.

**4- بناء الموارد والقدرات الداخلية:** مع تطور الفكر الاستراتيجي، برزت أهمية الموارد والقدرات الداخلية كأداة أساسية لخلق الميزة التنافسية، ووفق منظور الموارد، فإن امتلاك موارد قيّمة ونادرة وصعبة التقليد وغير قابلة للاستبدال يمكّن المؤسسة من تحقيق تفوق مستدام نسبيًا[1]، وقد طوّر **جاي باربي Jay B. Barney** إطار لتقييم مدى قدرة الموارد على التحول إلى مصدر للميزة التنافسية[2].

**5- بناء الحواجز الاستراتيجية واستدامة الميزة:** تشمل آليات الاستدامة في السياق التقليدي بناء حواجز تحول دون تقليد المنافسين، مثل وفورات الحجم، منحنى الخبرة، العلاقات طويلة الأمد مع الموردين والعملاء، العلامة التجارية، والسمعة المؤسسية، وتُعدّ هذه الحواجز ضرورية للحفاظ على التفوق ومنع تآكله مع مرور الزمن.[3]

**ثانيًا: المقاربات الاستراتيجية لخلق الميزة التنافسية في السياق الرقمي:**

**1- استغلال البيانات والتحليلات الرقمية:** أصبحت البيانات موردًا استراتيجيًا رئيسيًا في البيئة الرقمية، حيث تمكّن تحليلات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي المؤسسات من فهم سلوك العملاء، تخصيص العروض، تحسين القرارات، وخلق قيمة مضافة يصعب تقليدها بسرعة[4]، وتُعدّ القدرة على تحويل البيانات إلى معرفة عملية آلية تنافسية حاسمة في الأسواق الرقمية.

**2- بناء تجربة العميل الرقمية:** تشكل تجربة العميل الرقمية إحدى أهم آليات خلق الميزة التنافسية الحديثة، إذ تعتمد على سهولة الاستخدام، سرعة الاستجابة، تكامل القنوات، وجودة التفاعل، وفي كثير من القطاعات الرقمية، تصبح التجربة بحد ذاتها مصدرًا للتميّز يفوق أهمية المنتج أو الخدمة الأساسية[5].

**3- المنصات الرقمية والنظم البيئية:** أفرز التحول الرقمي آلية جديدة لخلق الميزة تتمثل في بناء المنصات الرقمية والانخراط في النظم البيئية، حيث تعتمد القيمة على التفاعل بين المستخدمين والشركاء وتأثيرات الشبكة.

---

[1] Birger Wernerfelt, **A Resource-Based View of the Firm**, Strategic Management Journa , volume : 05, issue: 02, 1984, p, p, 171–180.
[2] Jay Barney, **Op. Cit**, p, p, 99–120.
[3] Ingemar Dierickx, Karel Cool, **Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage**, Management Science, volume : 35, issue : 12, 1989, p, p, 1504–1511.
[4] J. Chen, Y. Zhang, X. Jia, **Big Data Analytics and Competitive Advantage**, Information & Management, volume : 59, issue : 07, 2022.
[5] Katherine N. Lemon, Peter C. Verhoef, **Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey**, Journal of Marketing, volume: 80, issue: 06, 2016, p, p, 69–96.

وتؤدي هذه التأثيرات إلى تعزيز التفوق التنافسي كلما ازداد عدد المستخدمين، مما يجعل كسر الميزة أمرًا بالغ الصعوبة[1].

**4- الرشاقة التنظيمية والقدرات الديناميكية:** في بيئة رقمية تتسم بعدم الاستقرار، لم تعد الميزة التنافسية ثابتة، بل أصبحت مؤقتة وتتطلب تجديدًا مستمرًا. وهنا تبرز القدرات الديناميكية كآلية أساسية لإعادة تشكيل الموارد والتكيّف السريع مع التغيرات التكنولوجية والسوقية[2].

**5- إدارة السمعة والهوية الرقمية:** تُعدّ السمعة الرقمية من أهم الأصول غير الملموسة في السياق الرقمي، حيث تتشكل عبر تقييمات العملاء، المحتوى المتداول، والتفاعل عبر المنصات. وتُسهم الإدارة الفعالة للسمعة في تعزيز الثقة والولاء وتقليل حساسية العملاء تجاه عروض المنافسين[3].

**6- أخلاقيات التسويق الرقمي كآلية تنافسية:** تُمثل أخلاقيات التسويق الرقمي كالشفافية، حماية الخصوصية، النزاهة في المحتوى، والمسؤولية الاجتماعية آلية حديثة لخلق الميزة التنافسية. فعندما تُمارَس هذه الأخلاقيات بصورة متسقة وتُدرَك من قبل العملاء، تتحول إلى قيمة مدركة تعزز الثقة والسمعة والصورة الذهنية، ومن ثمّ تدعم ميزة التميّز في السوق الرقمي[4].

يتضح مما سبق أن أدوات وآليات خلق الميزة التنافسية قد انتقلت من التركيز على التمركز داخل الصناعة وبناء الحواجز في السياق التقليدي، إلى التركيز على البيانات، والتجربة، والمنصات، والرشاقة، والأصول غير الملموسة في السياق الرقمي. ويُعدّ دمج هذه الأدوات مع إيلاء أهمية متزايدة للأخلاقيات الرقمية مدخلًا استراتيجيًا أساسيًا لتحقيق تفوق تنافسي قابل للاستمرار في بيئة تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة.

[1] Marco Mariani, Satish Nambisan, **Platforms, Ecosystems and Digital Innovation**, Research Policy, volume : 52, issue : 01, 2023.
[2] David J. Teece, Gary Pisano, Amy Shuen, **Op.Cit**, p, p, 509–533
[3] Peter W. Roberts, Grahame R. Dowling, **Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance**, Strategic Management Journal, volume : 23, issue : 12, 2002, p, p, 1077–1093.
[4] Michael E. Porter, Mark R. Kramer, **Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility**, Harvard Business Review, volume : 84, issue : 12, 2006, p, p, 78–92.

## المبحث الثاني: خلق وتحقيق الميزة التنافسية في البيئة الرقمية

### المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للفرق بين خلق الميزة التنافسية وتحقيقها:

يشيع في الأدبيات الإدارية والاستراتيجية استخدام مفهومي خلق الميزة التنافسية وتحقيق الميزة التنافسية على نحوٍ متداخل، رغم اختلافهما من حيث الوظيفة والمنطق والنتائج، ويؤدي هذا التداخل في كثير من الأحيان إلى قصور تحليلي، إذ تُقاس قدرة المؤسسة التنافسية أحيانًا بناءً على ما تمتلكه من موارد أو ابتكارات، دون التحقق مما إذا كانت هذه العناصر قد تحولت فعليًا إلى تفوق مُدرَك في السوق. وتزداد أهمية هذا التمييز في ظل التحول الرقمي، حيث تتسم المزايا بسرعة التآكل، وارتفاع شدة التقليد، ومركزية إدراك العملاء في تحديد القيمة.

#### أولًا: خلق الميزة التنافسية كمرحلة لبناء الإمكان الاستراتيجي:

يشير خلق الميزة التنافسية إلى العملية التي تقوم من خلالها المؤسسة ببناء عناصر التفوق المحتملة، سواء تمثلت في موارد مادية أو غير مادية، قدرات تنظيمية، ابتكارات تقنية، أو ممارسات تميّزية يصعب تقليدها. ويُنظر إلى هذه المرحلة بوصفها مرحلة داخلية واستراتيجية تركز على إعداد الإمكان التنافسي الكامن، دون أن يكون قد انعكس بعد في نتائج سوقية مباشرة.[1]

ويُعد هذا التصور متجذرًا في أعمال بورتر، الذي يرى أن جوهر الميزة التنافسية يكمن في قدرة المؤسسة على خلق قيمة تفوق تكلفة خلقها، سواء عبر خفض التكلفة أو عبر التميّز[2]، وقد تطور هذا الفهم لاحقًا مع بروز منظور الموارد الذي أكّد أن مصادر التفوق لا تقتصر على الموقع داخل الصناعة، بل تشمل الموارد والقدرات الداخلية التي تتسم بالقيمة والندرة وصعوبة التقليد وعدم القابلية للاستبدال[3].

وعليه فإن خلق الميزة التنافسية يتمثل في:

- الاستثمار في الموارد والقدرات الاستراتيجية.
- تطوير المعرفة التنظيمية والتعلم التراكمي.
- بناء السمعة، والثقة، والثقافة التنظيمية.
- تبني ممارسات أخلاقية أو رقمية تميّزية تعزز القيمة المستقبلية.

وبذلك، يعكس خلق الميزة القدرة الكامنة للمؤسسة على التفوق، لا التفوق ذاته.

[1] Michael E. Porter, **Op. Cit**, p, p, 03-05.
[2] **Ibid**, p, p, 11–15.
[3] Birger Wernerfelt, **Op. Cit**, p, p, 171–180.

**ثانيًا: تحقيق الميزة التنافسية كمرحلة لتفعيل القيمة في السوق:**

في المقابل يشير تحقيق الميزة التنافسية إلى المرحلة التي يتم فيها تحويل الإمكان التنافسي المخلوق إلى تفوق فعلي مُدرَك في السوق، وتتحقق الميزة عندما تنجح المؤسسة في استثمار مواردها وقدراتها بطريقة تؤدي إلى أداء يفوق أداء المنافسين، ويُعترف به من قبل العملاء وأصحاب المصلحة.[1]

ويرتبط تحقيق الميزة بعوامل خارجية في المقام الأول، مثل:

- إدراك العملاء للقيمة المقدمة.
- وضوح العرض القيمي مقارنة بالمنافسين.
- فعالية التسويق والتواصل وتجربة العميل.
- القدرة على الاستفادة السريعة من المورد قبل تقليده.

ويؤكد باربي أن المؤسسة لا تمتلك ميزة تنافسية متحققة إلا إذا كانت تطبق استراتيجية لا يطبقها المنافسون في الوقت نفسه، ولا يستطيعون جني المنافع ذاتها الناتجة عنها[2]، وبذلك، يصبح السوق (لا المؤسسة وحدها) هو الحكم النهائي على تحقق الميزة.

**ثالثًا: الفروق الجوهرية بين خلق الميزة وتحقيقها:**

يمكن التمييز بين المفهومين عبر عدة ابعاد أساسية[3]:

- **البعد الزمني**: خلق الميزة يسبق تحقيقها، إذ يمثل مرحلة البناء، بينما يمثل التحقيق مرحلة النتائج.
- **البعد الوظيفي**: يرتبط الخلق ببناء الإمكانات، بينما يرتبط التحقيق بتفعيلها واستغلالها.
- **البعد الداخلي/الخارجي**: الخلق عملية داخلية بالأساس، في حين يتطلب التحقيق تفاعلًا مباشرًا مع السوق.
- **البعد القياسي**: يصعب قياس الخلق مباشرة، بينما يُقاس التحقيق عبر مؤشرات أداء واضحة.
- **بعد التحقيق**: ليس كل ما يُخلق من مزايا يُحقق فعليًا.

**رابعًا: مؤسسات تخلق ميزة تنافسية لكنها لا تحققها:**

تُبرز الأدبيات الاستراتيجية وجود حالات عديدة لمؤسسات تمتلك موارد أو قدرات يمكن أن تُعد مصادر لميزة تنافسية، لكنها تفشل في تحويلها إلى تفوق فعلي، ويُفسَّر ذلك بوجود فجوة بين امتلاك المورد والقدرة على استثماره .ففي إطار VRIO، لا يكفي أن يكون المورد قيّمًا ونادرًا وصعب التقليد، بل يجب أن تكون المؤسسة منظمة لاستثماره، وإلا ظل موردًا غير مُفعّل.[4]

[1] David J. Teece, Gary Pisano, Amy Shuen, **Op. Cit**, p, p, 509–533.
[2] Jay Barney, **Op. Cit**, p, p, 99–120.
[3] Ingemar Dierickx, Karel Cool, **Op. Cit**, p, p, 1504–1511.
[4] Jay Barney, **Op. Cit**, p, p, 99–120.

كما تبرز ما يمكن تسميته بـ فجوة التحويل بين القيمة الداخلية والقيمة المدركة خارجيًا؛ فقد تفشل المؤسسة في تحقيق الميزة بسبب ضعف التسويق، أو غموض العرض القيمي، أو عدم جاهزية السوق، أو سرعة تقليد المنافسين. وتشير أدبيات القدرات الديناميكية إلى أن التفوق في البيئات المتغيرة لا يرتبط فقط بامتلاك الموارد، بل بالقدرة المستمرة على إعادة تشكيلها وتكييفها.[1]

وفي السياق الأخلاقي والرقمي، قد تتبنى مؤسسة ممارسات أخلاقية صارمة أو سياسات متقدمة لحماية الخصوصية، لكنها لا تحقق ميزة تنافسية إذا لم يشعر العملاء بهذه القيمة أو إذا لم تُدمج ضمن تجربة رقمية واضحة ومتماسكة. وهو ما يتوافق مع منطق القيمة المشتركة الذي يرى أن المبادرات الأخلاقية لا تتحول إلى تفوق إلا حين تُربط بوضوح باستراتيجية المؤسسة وتُترجم إلى قيمة مدركة[2].

**خامسًا: العلاقة الديناميكية بين خلق الميزة وتحقيقها في البيئة الرقمية:**

في البيئة الرقمية، تتسم العلاقة بين خلق الميزة وتحقيقها بطابع ديناميكي ومتسارع، حيث تقلّ الفجوة الزمنية بين المرحلتين، وتزداد مخاطر تآكل التفوق. فالمزايا غالبًا ما تكون مؤقتة، ما يفرض على المؤسسات الجمع بين الخلق المستمر والتفعيل السريع، وتؤدي عناصر مثل تجربة العميل، الثقة، السمعة الرقمية، وأخلاقيات التسويق الرقمي دور الوسيط الذي يربط الإمكان الداخلي بالقيمة السوقية المتحققة.

يتضح أن التمييز بين خلق الميزة التنافسية وتحقيقها يمثل مدخلًا مفاهيميًا أساسيًا لفهم منطق التفوق في البيئات التقليدية والرقمية، فخلق الميزة يعكس القدرة الاستراتيجية الكامنة للمؤسسة، بينما يعكس تحقيقها نجاحها في تحويل هذه القدرة إلى أداء متفوق وقيمة مدركة في السوق، ويُعد هذا الإطار أساسًا نظريًا مهمًا لتحليل دور إدراك العملاء وأخلاقيات التسويق الرقمي في الانتقال من مرحلة البناء إلى مرحلة التفوق الفعلي.

**المطلب الثاني: دور إدراك العملاء في تحويل الممارسات التسويقية الرقمية إلى ميزة تنافسية**

لا تتحقق الميزة التنافسية في الأسواق الرقمية بمجرد امتلاك المؤسسة لممارسات تسويقية متقدمة أو تقنيات حديثة، بل تتحدد بدرجة كبيرة بمدى إدراك العملاء لهذه الممارسات وتقييمهم لقيمتها مقارنة بعروض المنافسين، فالميزة التنافسية في جوهرها مفهوم نسبي وإدراكي لا يُقاس فقط بالخصائص الموضوعية للعرض، بل بالكيفية التي يدرك بها العملاء هذه الخصائص ويترجمونها إلى سلوك شرائي فعلي[3]، ومن هنا يكتسب إدراك العميل دورا محوريا في تحويل الميزة من قدرة محتملة إلى قيمة مدركة في السوق.[4]

[1] David J. Teece, Gary Pisano, Amy Shuen, **Op. Cit**, p, p, 516–520.
[2] Michael E. Porter, Mark R. Kramer, **Op. Cit**, p, p, 78–92.
[3] Porter, M. E., **Competitive Advantage**, Free Press, 1985, p, 11.
[4] Vargo, S. L., R. F. Lusch, **Evolving to a New Dominant Logic for Marketing**, Journal of Marketing, 2004, p, 05.

**أولًا: إدراك العملاء كمرتكز مفاهيمي في الفكر التسويقي:**

يُعرّف **فيليب كوتلر Philip Kotler** إدراك العملاء بأنه العملية التي يقوم من خلالها الأفراد باختيار وتنظيم وتفسير المعلومات لتكوين صورة ذات معنى عن العالم المحيط بهم، بما في ذلك المنتجات والعلامات التجارية والمؤسسات[1]، ويؤكد أن ما يهم في التسويق ليس ما تقدمه المؤسسة فعليًا، بل ما يدركه العميل ويفهمه ويعتقده بشأن ذلك العرض.

ويعزّز **بيتر دركر Peter F. Drucker** هذا التصور حين يؤكد أن الغاية الأساسية لأي مؤسسة ليست تعظيم الإنتاج أو الكفاءة، بل خلق عميل، وهو ما لا يتحقق إلا إذا أدرك العميل قيمة ما يُعرض عليه[2]، وبذلك، يصبح الإدراك حلقة أساسية بين الجهد التسويقي للمؤسسة وبين النتائج السوقية التي تحققها.

وفي السياق الرقمي، تتضاعف أهمية الإدراك بسبب كثافة المعلومات، وتعدد البدائل، وسهولة المقارنة، وهو ما يجعل انتباه العميل موردًا نادرًا، ويجعل التفوق مرهونًا بقدرة المؤسسة على تشكيل تصورات ذهنية إيجابية ومميزة.

**ثانيًا: الممارسات التسويقية الرقمية بين القيمة المخلوقة والقيمة المدركة:**

تمارس المؤسسات الرقمية أنشطة متعددة تهدف إلى تحسين الأداء التسويقي، مثل تخصيص المحتوى، تحسين واجهات الاستخدام، تحليل البيانات، التكامل بين القنوات، وتطوير تجربة المستخدم. وتمثل هذه الأنشطة قيمة مخلوقة داخليًا قد تسهم في رفع الكفاءة وتحسين العرض، غير أن هذه القيمة لا تتحول تلقائيًا إلى ميزة تنافسية ما لم تُترجم إلى قيمة مدركة لدى العملاء[3].

ويشير **جورج داي George S. Day** إلى أن التفوق التنافسي لا يتحقق بمجرد امتلاك قدرات تسويقية قوية، بل عندما تُستخدم هذه القدرات لفهم العملاء وتقديم قيمة يشعرون بها ويميّزونها عن المنافسين[4]، ومن ثم، فإن الفجوة بين القيمة المخلوقة والقيمة المدركة تمثل أحد أهم أسباب فشل المؤسسات في تحقيق الميزة رغم امتلاكها لممارسات متقدمة.

**ثالثًا: إدراك العملاء كآلية مركزية لتحويل الميزة من الإمكان إلى الفعل:**

يمثل إدراك العملاء الآلية التي يتم من خلالها تفعيل الإمكان التنافسي وتحويله إلى نتائج سوقية، ففي إطار نظرية **بورتر**، لا تُعدّ المؤسسة متفوقة تنافسيًا إلا إذا نجحت في تقديم قيمة يراها العميل أعلى من تكلفة الحصول عليها مقارنة بالمنافسين[5]، وهذا يعني أن التفوق لا يتحقق في ذهن الإدارة، بل في ذهن العميل.

---

[1] Philip Kotler and Kevin Lane Keller, **Op. Cit**, p, p, 164–170.
[2] Peter F. Drucker, **The Practice of Management**, Harper & Row, New York, 1954, p, 37.
[3] Michael E. Porter**, Op. Cit**, p, p, 03–05.
[4] George S. Day, **The Capabilities of Market-Driven Organizations**, Journal of Marketing, volume : 58, issue : 04, 1994, p, p, 37–52.
[5] Michael E. Porter, **Op. Cit**, p,p, 03–05.

كما يؤكد **باربي**، من منظور الموارد، أن الموارد والقدرات لا تولد ميزة تنافسية إلا إذا أُحسن استغلالها وأدّت إلى نتائج لا يستطيع المنافسون تحقيقها، وهو ما يفترض ضمنًا إدراك السوق لهذه النتائج[1]، فالعميل هو من يُفعّل المورد من خلال تفضيله واستجابته.

وفي التسويق الرقمي، يتجلى هذا الدور بوضوح من خلال تجربة العميل الرقمية، حيث تشير دراسات حديثة إلى أن تجربة متفوقة لا تخلق ميزة إلا إذا كانت ملموسة ومدركة عبر نقاط الاتصال المختلفة، وليس فقط مصممة تقنيًا بشكل جيد[2].

**رابعًا: أثر إدراك العملاء في السلوك السوقي وبناء التفوق التنافسي:**

أظهرت الأدبيات التسويقية أن إدراك العملاء الإيجابي ينعكس مباشرة على سلوكهم السوقي، من خلال:[3]

- تفضيل العلامة التجارية على المنافسين.
- تكرار الشراء واستمرارية العلاقة.
- تقليل الحساسية للسعر.
- تعزيز التوصية الشفوية الرقمية (E-WOM: Electronic Word-of-Mouth ).

ويؤكد **روبرتس وداولينغ** أن السمعة المؤسسية، بوصفها أصلًا غير ملموس يتشكل من إدراك العملاء، تُعد من أهم مصادر التفوق التنافسي المستدام، نظرًا لصعوبة تقليدها مقارنة بالعناصر المادية، لما تتسم به من طبيعة تراكمية[4].

**خامسًا: حدود إدراك العملاء وفشل خلق الميزة التنافسية :**

على الرغم من أهمية ادراك العملاء ، إلا انه لا يضمن دائمًا خلق الميزة التنافسية. فقد تفشل المؤسسة في تحقيق التفوق في حالات مثل[5]:

- غموض القيمة المقدمة أو ضعف تميزها.
- تشابه الممارسات الرقمية بين المنافسين.
- سرعة تقليد الابتكارات الرقمية.

---

[1] Jay B. Barney, **Op. Cit**, p, p, 105–106.
[2] Lemon, K. N., P. C. Verhoef, **Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey**, Journal of Marketing, Volume: 80, Issue: 06, 2016, p, p, 69–75.
[3] Hennig-Thurau, T, K. P. Gwinner, G. Walsh, D. D. Gremler, **Electronic Word-of-Mouth via Consumer-Opinion Platforms: What Motivates Consumers to Post Reviews on the Internet?**, Journal of Interactive Marketing, Volume: 18, Issue: 01, 2004, p, p, 38–52.
[4] Peter W. Roberts, Grahame R. Dowling, **Op. Cit**, p, p, 1077–1093.
[5] Bharadwaj, A., O. A. El Sawy, P. A. Pavlou, N. Venkatraman, **Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights**, MIS Quarterly, Volume: 37, Issue: 02, 2013, p, p, 471–482.

– تعقيد التجربة الرقمية بما يضعف الإدراك الإيجابي.

وتشير أدبيات القدرات الديناميكية إلى أن التفوق في البيئات الرقمية لا يتحقق فقط بإدراك إيجابي مؤقت، بل بقدرة المؤسسة على تجديد القيمة المدركة باستمرار عبر التكيف والابتكار[1]، وبذلك يتبيّن أن إدراك العملاء يمثل عنصرًا حاسمًا في تحويل الممارسات التسويقية الرقمية من مجرد أنشطة داخلية أو قدرات كامنة إلى ميزة تنافسية محققة في السوق. فالميزة لا تُقاس بما تقدمه المؤسسة في حد ذاته، بل بما يدركه العملاء ويثمّنونه ويترجمونه إلى سلوك فعلي، ويُعدّ هذا الإدراك الجسر المفاهيمي الذي يربط بين خلق الميزة التنافسية وتحقيقها، ويمثل أساسًا نظريًا ضروريًا للانتقال لاحقًا إلى تحليل أبعاد أكثر تخصصًا، مثل أخلاقيات التسويق الرقمي، بوصفها أحد مصادر تشكيل هذا الإدراك.

## المطلب الثالث: مؤشرات الانتقال من خلق الميزة إلى تحقيقها:

يُعدّ التمييز بين خلق الميزة التنافسية وتحقيقها من الإشكالات الأساسية في الفكر الاستراتيجي، ويزداد هذا التمييز أهمية في البيئة الرقمية التي تتسم بسرعة التقليد، وتحوّل مصادر القيمة، وتراجع القدرة التفسيرية للمؤشرات المالية وحدها، فخلق الميزة يعكس امتلاك المؤسسة لإمكانات أو موارد أو خيارات استراتيجية تتيح لها التفوق، في حين يشير تحقيق الميزة إلى تجسّد هذا التفوق في نتائج فعلية مقارنة بالمنافسين، ويؤكد **بورتر** أن الاستراتيجية لا تُعد ناجحة إلا إذا انعكست في أداء متفوق، ما يفرض ضرورة الفصل المنهجي بين الإمكانات التنافسية ونتائجها المتحققة[2]، كما يوضح **فيال** أن التحول الرقمي زاد من حالات امتلاك الإمكانات دون القدرة على تحويلها إلى تفوق فعلي، بسبب ضعف المواءمة بين التكنولوجيا والاستراتيجية[3].

### أولًا: التفوق في الأداء:

يربط **بورتر** الميزة التنافسية بتحقيق أداء يفوق متوسط الصناعة، معتبرًا أن التفوق لا يتحقق بمجرد اختيار استراتيجية مناسبة، بل عندما تُترجم هذه الاستراتيجية إلى نتائج أفضل مقارنة بالمنافسين، ويُعد الأداء المتفوق في هذا الإطار مؤشرًا على أن المؤسسة نجحت في تحويل خياراتها الاستراتيجية إلى تفوق متحقق، وفي البيئة الرقمية لا يُفهم هذا المؤشر بالضرورة على أنه أداء مالي مباشر، بل بوصفه دلالة عامة على نجاح الاستراتيجية الرقمية في تحسين الموقع التنافسي. ويؤكد **بهادراج وزملاؤه** أن الاستراتيجية الرقمية لا تُقاس فقط بالمؤشرات المالية، بل بمدى قدرتها على إحداث أثر تنافسي ملموس في السوق[4].

---

[1] David J. Teece, Gary Pisano, Amy Shuen, **Op. Cit**, p,p, 509–533.
[2] Michael E. Porter, **Op. Cit**.
[3] Gérard Vial, **Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda**, The Journal of Strategic Information Systems, volume : 28, issue : 02, 2019, p,p, 118–144.
[4] Anandhi Bharadwaj et al., **Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights**, MIS Quarterly, volume : 37, issue : 02, 2013, p, p, 471–482.

**ثانيًا: خلق قيمة مدركة لدى الزبائن:**

يوضح **داي** أن التفوق التنافسي يتحقق عندما تتمكن المؤسسة من تقديم قيمة يفضلها الزبائن مقارنة بعروض المنافسين، مؤكدًا أن القدرات التنظيمية لا تكتسب معناها التنافسي إلا إذا انعكست في إدراك السوق[1]، وفي السياق نفسه، ويعرّف **وودروف** القيمة المدركة باعتبارها التقييم الذي يجريه الزبون للمنافع التي يحصل عليها مقارنة بالتكاليف التي يتحملها[2]، وفي البيئة الرقمية تكتسب القيمة المدركة أهمية متزايدة بسبب تشابه العروض وسهولة المقارنة بين البدائل، ويشير **فيال** إلى أن العديد من مبادرات التحول الرقمي تفشل في تحقيق ميزة تنافسية لأنها لا تُترجم إلى قيمة واضحة يدركها المستخدمون[3]، وعليه فإن تفضيل الزبائن لعرض المؤسسة يُعد مؤشرًا على تحقق الميزة، وليس مجرد دليل على وجود إمكانات داخلية.

**ثالثًا: استدامة الميزة التنافسية:**

يميّز **بارني** بين الميزة التنافسية المؤقتة والميزة التنافسية المستدامة، موضحًا أن الميزة لا تُعد متحققة بالمعنى الدقيق إلا إذا عجز المنافسون الحاليون أو المحتملون عن تقليد الاستراتيجية المطبقة أو تحقيق المنافع نفسها[4]، وتذهب **بيترف** إلى أن تحقق الميزة يرتبط بتوافر شروط تسمح باستمرار التفوق النسبي عبر الزمن، وليس فقط بتحقيق نتائج آنية[5]، وفي البيئة الرقمية تُفهم الاستدامة بوصفها قدرة على الحفاظ على التفوق مع التجديد المستمر، ويؤكد **تيز** أن الميزة في الاقتصاد الرقمي لا تقوم على الثبات، بل على القدرة على إعادة تهيئة الموارد ونماذج الأعمال لمواجهة التغيرات المتسارعة[6].

**رابعًا: تحويل الموارد إلى عوائد:**

يفرق **بارني** بوضوح بين امتلاك الموارد القيّمة وبين قدرة المؤسسة على استغلالها بما يحقق لها عوائد فعلية، مؤكدًا أن الموارد لا تخلق ميزة متحققة إلا إذا تم توظيفها ضمن استراتيجية فعّالة[7]، ويعزز **تيز** هذا الطرح من خلال تأكيده أن الابتكار أو امتلاك المعرفة لا يكفي لتحقيق التفوق، ما لم تستطع المؤسسة التقاط القيمة الناتجة عنها[8]، وفي البيئة الرقمية، تتضح أهمية هذا المؤشر في قدرة المؤسسات على تحويل الابتكار الرقمي والبيانات والمنصات إلى مصادر عوائد أو قوة سوقية، وهو ما يجعل تحويل الموارد إلى نتائج ملموسة مؤشرًا أساسيًا على تحقق الميزة.

---

[1] George S. Day, **Op. Cit**, p,p, 37–52.
[2] Robert B. Woodruff, **Op. Cit**, p,p, 139–153.
[3] Vial, G**, Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda**, Journal of Strategic Information Systems, Volume: 28, Issue: 02, 2019, p, 122.
[4] Jay B. Barney, **Op. Cit**, p,p, 99–120.
[5] Margaret A. Peteraf, **The Cornerstones of Competitive Advantage**, Strategic Management Journal, volume : 14, issue : 03, 1993, p, p, 179–191.
[6] David J. Teece, **Op. Cit**, p, p, 40–42.
[7] Jay B. Barney, **Op. Cit**, p,p, 99–120.
[8] David J. Teece, **Op. Cit**, p, p, 40–49.

**خامسًا: التمييز بين امتلاك الموارد وتحقيق التفوق:**

يشدد **باربي** وتيز على أن امتلاك الموارد أو التقنيات المتقدمة لا يعني بالضرورة تحقيق تفوق تنافسي فعلي. فهناك مؤسسات تنجح في خلق إمكانات رقمية، لكنها تفشل في تحقيق الميزة بسبب ضعف التنفيذ أو غياب المواءمة بين الموارد والاستراتيجية[1]، ويؤكد **فيال** أن هذا الخلل يُعد من أكثر أسباب فشل التحول الرقمي شيوعًا[2]، ويمثل هذا التمييز مؤشرًا تشخيصيًا مهمًا، إذ يسمح بفهم حالات يتم فيها خلق ميزة محتملة دون أن تتحول إلى تفوق متحقق في السوق.

ويخلص هذا المطلب إلى أن الانتقال من خلق الميزة التنافسية إلى تحقيقها في البيئة الرقمية يمكن تشخيصه من خلال مؤشرات وردت صراحة في الفكر الاستراتيجي، تتمثل في التفوق في الأداء، وخلق القيمة المدركة، واستدامة التفوق، والقدرة على تحويل الموارد إلى عوائد، والتمييز بين امتلاك الموارد وتحقيق التفوق. ويُسهم هذا التأطير في ضبط الفارق المنهجي بين الإمكانات التنافسية والنتائج المتحققة، ويمهّد للانتقال إلى المبحث اللاحق المتعلق بأبعاد الميزة التنافسية دون تكرار مفاهيمي.

[1] Jay B. Barney, **Op. Cit**, p,p, 99–120.
[2] Gérard Vial, **Op. Cit**.

## المبحث الثّالث: أبعاد الميزة التنافسية في ظل التحول الرقمي

أفرز التحول الرقمي تحولات جوهرية في طبيعة المنافسة بين المؤسسات، حيث لم تعد الميزة التنافسية تُبنى فقط على الموارد المادية أو القدرات التشغيلية التقليدية، بل أصبحت ترتكز بشكل متزايد على الأصول غير الملموسة المرتبطة بالقيم، المعرفة، والقدرة على إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة في البيئة الرقمية. وفي هذا السياق، أضحت الممارسات الأخلاقية في التسويق الرقمي، وجودة التفاعل مع العملاء، والشفافية في استخدام البيانات، عناصر مؤثرة في تشكيل إدراكات السوق، بما ينعكس مباشرة على المكانة التنافسية للمؤسسة.

ومع تصاعد حدة المنافسة في الفضاء الرقمي، لم تعد الميزة التنافسية مفهومًا جامدًا أو نتيجة ظرفية، بل أصبحت بناءً تراكميًا يعتمد على قدرة المؤسسة على خلق قيمة مستدامة يصعب على المنافسين تقليدها. وقد أدى ذلك إلى انتقال الاهتمام البحثي من تحليل المزايا التنافسية التقليدية القائمة على التكلفة أو التكنولوجيا، إلى التركيز على الأبعاد الإدراكية والاستراتيجية التي تتشكل في أذهان العملاء وأصحاب المصلحة، مثل السمعة المؤسسية، الصورة الذهنية، والتميز القائم على القيم الأخلاقية.

وانطلاقًا من هذا التصور، يسعى هذا المطلب إلى تحليل أبعاد الميزة التنافسية في ظل التحول الرقمي، مع التركيز على الأبعاد غير الملموسة ذات الطابع الاستراتيجي، والتي تُعد نتاجًا مباشرًا لتفاعل المؤسسة مع بيئتها الرقمية.

### المطلب الاول: السمعة المؤسسية:

**أولاً**: مفهوم السمعة المؤسسية:

– **لغة**: تشير كلمة السمعة لغويا إلى الصيت والشهرة وتعد السمعة مفهوما معنويا للشخص أو للمؤسسة، وهي تعني الرأي الجيد أو السيئ، كما يعرفها قاموس أكسفورد على أنها: "كل ما نقوله أو نعتقده عموما حول خصائص أو حالة شخص أو شيئ ما.[1]

– **إصطلاحا**: يعد مفهوم السمعة المؤسسية مفهومًا معقدًا ومتعدد الأبعاد، إذ يتأثر بعدد من العوامل الجوهرية، من بينها الهوية التنظيمية، كما يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالمؤسسة ويسهم في تعزيز موقعها التنافسي وتحقيق قدر أكبر من الاستقرار. وقد اتجهت الدراسات الأكاديمية إلى تقديم تعريفات متعددة لهذا المفهوم، تعكس اختلاف زوايا النظر إليه.[2]

[1] سيد أحمد ناصر وآخرون، **معجم الوسيط**، دراء إحياء التراث العربي، بيروت، 2008، ص، 297.

[2] Barnett, M. L., J. M. Jermier, B. A. Lafferty, **Corporate Reputation: The Definitional Landscape**, Corporate Reputation Review, Volume : 09, Issue: 01, 2006, p, p, 26–38.

وتُعد السمعة المؤسسية **(Corporate Reputation)** من المفاهيم المحورية في الأدبيات الحديثة لإدارة الأعمال، لكونها تعكس جملة التصورات والانطباعات المتراكمة لدى أصحاب المصلحة حول المؤسسة، والتي تتشكل عبر الزمن نتيجة تفاعلهم المستمر مع أدائها الفعلي، وسلوكها التنظيمي، ومدى التزامها بالقيم الأخلاقية.[1] وبذلك، فإن السمعة لا تمثل مجرد صورة ذهنية آنية أو انطباعًا عابرًا، بل تُعد نتيجة إدراكية تراكمية تعكس التاريخ المؤسسي للمؤسسة وتوقعات أصحاب المصلحة بشأن أدائها المستقبلي[2]، وهو ما يمنحها بعدًا استراتيجيًا ذا طابع مستدام[3].

وفي هذا السياق، يعرّف **تشارلي فومبرون Fombrun Charles** السمعة المؤسسية بأنها: "التمثيل الإدراكي الجماعي لأفعال المؤسسة السابقة وتوقعاتها المستقبلية، والذي يعبّر عن مستوى جاذبيتها العامة لدى أصحاب المصلحة الرئيسيين مقارنة بالمنافسين"[4]، ويبرز هذا التعريف البعد الزمني والتراكمي للسمعة المؤسسية، بما يجعلها أصلًا إدراكيًا ناتجًا عن التجربة والخبرة المتراكمة، وليس عن إدراك لحظي أو تواصل تسويقي ظرفي.

كما يعرّفها **سميث Smith وآخرون** السمعة المؤسسية بأنها: "مجموعة المدركات المتشكلة لدى أصحاب المصلحة نتيجة التفاعلات المستمرة مع المؤسسة وأدائها، والتي تمثل أصلًا غير ملموس ذي قيمة استراتيجية قادر على منح المؤسسة ميزة تنافسية"[5]، ويؤكد هذا التعريف أن السمعة المؤسسية تتجاوز كونها إدراكًا ذهنيًا لتصبح موردًا استراتيجيًا قابلًا للتوظيف التنافسي.

وتُعرف سمعة المؤسسة بأنها: "تقييم جماعي لجاذبية الشركة بالنسبة لمجموعات معيّنة من أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بمجموعات مرجعية من الشركات المنافسة للحصول على الموارد"[6]، يحدّد هذا التعريف كيف تقوم السمعة بخلق القيمة وتوفير معايير إمكانية قياسها.

كما عرفت بأنها حكم المراقبين الجماعي على المؤسسة مستندين إلى تقدير التأثيرات البيئية والاجتماعية والمالية المنسوبة إلى المنظمة بمرور الوقت[7]، ويعود مفهوم سمعة المنظمة إلى عام **1997**، حيث استخدم الباحثون

---

[1] Fombrun, C. J., **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**, Harvard Business School Press, 1996, p, 72.

[2] Walker, K., **A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature**, Corporate Reputation Review, Volume: 12, Issue: 04, 2010, p, 360.

[3] Barnett et al , **Op. Cit**, p. 34.

[4] Charles J. Fombrun, **Corporate Reputation: The Company as a Stakeholder Perspective**, Oxford University Press, Oxford, 1996, p, 23.

[5] Alan D. Smith, William T. Rupp, Darlene Motley, **Corporate Reputation as Strategic Competitive Advantage of Manufacturing and Service-Based Firms,** International Journal of Services and Operations Management, volume : 14, issue : 02, 2013, p, p, 131–156.

[6] إسماعيل العمري، **إستراتيجيات إدارة السمعة**، درار الفكر، أفاق المعرفة المتجددة، دمشق، 1018، ص، 13.

[7] يوسف حجيم سلطان الطائي، عامر عبد الكريم الذبحاني، **الذكاء الأخلاقي: مدخل لدعم سمعة المنظمة الأخلاق**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص، 192.

مختلف المفاهيم لوصفها، وعلى الرغم من الاهتمام الواسع من الأكاديميين والممارسين في إدارة السمعة لكن لحد الآن لا يوجد تعريف مقبول لها ولا اتفاق على المكونات التي تتضمنها، ولكن أغلبهم يركز على:[1]

– **السمعة كوعي**: تتضمن هذه مجموعة التعريفات تلك التي ترى أن السمعة المؤسسية تعكس مجرد معرفة أو وعي عام بالشركة دون أن تتضمن إصدار أي حكم أو تقييم لها، ويُعد مصطلح الإدراكات (Perceptions) الأكثر استخدامًا في هذا السياق، حيث تفهم السمعة هنا على أنها تجميع للإدراكات المختلفة لدى أصحاب المصلحة، وبناءً على ذلك تُوصف السمعة بأنها إدراكات كامنة أو صافية، أو إدراكات كلية أو عالمية، أو تمثيلات إدراكية جماعية تعكس الصورة العامة المتشكلة عن المؤسسة، كما تمتد هذه الرؤية لتشمل اعتبار السمعة تمثيلات للمعرفة أو العواطف المرتبطة بالشركة، بما يعني أنها تعبر عن مستوى الوعي العام بالمؤسسة دون الانتقال إلى مرحلة التقييم أو إصدار الأحكام.

- **السمعة كتقويم**: ويشمل هذا مجموعة التعريفات التي تشير إلى أن المراقبين أو أصحاب المصلحة يقومون بإجراء نوع من التقييم لوضع الشركة أو مكانتها. وتشمل هذه التعريفات الإشارة إلى السمعة المؤسسية بوصفها حكما (Judgment)، أو تقديرا (Estimate)، أو تقييما (Evaluation)، أو مقياسا (Gauge)، وهي مصطلحات تحمل معنى متقارب يدل على إصدار حكم تقويمي، كما يتضمن هذا التجمع أيضًا مفاهيم مثل الاحترام (Esteem) والمكانة التي تُمنح للشركة ومدى جاذبيتها، إضافة إلى ذلك تُدرج ضمن هذا الإطار مصطلحات مثل الآراء (Opinions) والمعتقدات (Beliefs)، لأنها بطبيعتها تعكس عمليات حكم وتقييم يقوم بها الأفراد تجاه المؤسسة..

- **السمعة كقدرة**: وتشمل مجموعة التعريفات التي تنظر إلى السمعة المؤسسية باعتبارها شيئًا ذا قيمة وأهمية بالنسبة للمؤسسة، وتشير هذه المجموعة من التعريفات إلى السمعة بوصفها موردًا (Resource) أو أصلًا غير ملموس أو ماليًا أو اقتصاديًا، وبخلاف التعريفات التي تركز على السمعة كوعي أو كتقييم، فإن هذا المنظور يؤكد أن للسمعة قيمة حقيقية وملموسة تؤثر في أداء المؤسسة ومكانتها، ومع ذلك وفي المحصلة تُجسد هذه المجموعات الثلاث نطاق التعريفات الحديثة للسمعة المؤسسية، ورغم وجود بعض التداخل بينها، فإنها تظل متميزة نسبيًا، إذ إن الوعي لا يعني بالضرورة التقييم، كما أن التقييم لا يؤدي تلقائيًا إلى تحويل السمعة إلى أصل اقتصادي.

كما نجد ان العديد من الدراسات عمدت الى دمج هذه المكونات كالدمج بين الوعي والتقويم.[2]

[1] Barnett, M. L., J. M. Jermier, B. A. Lafferty, **Op. Cit**, p, p, 09-10.

[2] يسرى بوترعة، خالد لعلاوي، **سمعة المؤسسة: بين حتمية مراجعة الآليات التقليدية وضرورة تبني التحولات التكنولوجية**، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد: 08، العدد: 02، 2021، ص، 239.

إذن وانطلاقًا من هذه التعريفات، تعتمد هذه الدراسة تصورا مفاهيميا يعتبر السمعة المؤسسية موردا استراتيجيا غير ملموس، ذا طبيعة تراكمية، تتوافر فيه خصائص القيمة وصعوبة التقليد، مما يؤهله للقيام بدور مصدر فعلي للميزة التنافسية المستدامة.

**ثانياً: عناصر ومكونات السمعة المؤسسية:**

تشير الأدبيات إلى وجود تباين في تصنيف عناصر السمعة المؤسسية، حيث ينظر إليها بعض الباحثين باعتبارها مكونات داخلية، في حين يرى آخرون أنها انعكاسات إدراكية خارجية تتشكل في أذهان أصحاب المصلحة. وتعتمد هذه الدراسة المنظور الإدراكي الذي يفترض أن السمعة المؤسسية تتكون من خلال مجموعة من الأبعاد المدركة، من أبرزها[1]:

- الثقة (Trust): وتعكس مستوى اطمئنان أصحاب المصلحة إلى التزام المؤسسة بوعودها وقدرتها على التصرف بنزاهة واستمرارية.
- المصداقية (Credibility): وتشير إلى مدى التوافق بين أقوال المؤسسة وأفعالها، والتزامها بالقيم المهنية والأخلاقية.
- السمعة السوقية (Market Reputation): وتتمثل في الانطباع العام حول قدرة المؤسسة على تقديم قيمة مضافة والمحافظة على أداء تنافسي مستقر.
- المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility): وتعكس التزام المؤسسة تجاه المجتمع والبيئة، وتُعد من العوامل الجوهرية في تعزيز السمعة الإيجابية على المدى الطويل.

ويُنظر إلى هذه الأبعاد باعتبارها مكونات إدراكية مترابطة تُسهم مجتمعة في تشكيل السمعة المؤسسية كما يدركها أصحاب المصلحة.

**1- السمعة المؤسسية والميزة التنافسية المستدامة:**

تُعد السمعة المؤسسية أحد أهم الموارد غير الملموسة القادرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، نظرًا لما تتسم به من خصائص استراتيجية، من حيث كونها موردًا تراكميًا، ومعقّدًا سببيًا، وصعب التقليد من قبل المنافسين.

وفي هذا السياق، يؤكّد أن السمعة المؤسسية تمثل أصلًا غير ملموس ذي قيمة استراتيجية عالية يسهم في تعزيز التفوق التنافسي والأداء المستدام للمؤسسات.

[1] Wang, D. H-M., Yu, T. H-K., Chiang, C.-H, **Exploring the value relevance of corporate reputation: A fuzzy-set qualitative comparative analysis**, Journal of Business Research, volume : 69, issue : 04, 2016, p, p, 1329–1332.

كما توصلت دراسة إلى أن السمعة الجيدة لا تقتصر آثارها على تحسين الأداء الآني، بل تمتد لتشكل ميزة تنافسية طويلة الأجل يصعب تقليدها، من خلال تعزيز الثقة والقيمة السوقية للمؤسسة.[1]

وأظهرت دراسات أن السمعة المؤسسية تضيف قيمة حقيقية للمؤسسة حتى بعد التحكم في الأداء المالي، مما يؤكد استقلاليتها كمصدر للميزة التنافسية[2]، كما بينت أحد الدراسات الأخرى أن السمعة المؤسسية تُعد موردًا استراتيجيًا يصعب تقليده ويوفر أساسًا للتنافس المستدام.[3]

### 2- تبرير اعتماد السمعة المؤسسية كبعد للميزة التنافسية:

يبرر اعتماد السمعة المؤسسية كبعد رئيسي من أبعاد الميزة التنافسية في هذه الدراسة الى:

- انسجامها مع منظور الموارد، باعتبارها موردًا غير ملموس ذو قيمة استراتيجية يسهم في تحقيق التفوق التنافسي المستدام[4]
- ملاءمتها لطبيعة أخلاقيات التسويق الرقمي، وكونها نتيجة تراكمية للممارسات الأخلاقية،[5]
- إضافة إلى قابليتها للقياس باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).[6]

## المطلب الثاني: الصورة الذهنية:

### 1- تعريف الصورة الذهنية:

تُعد الصورة الذهنية (Corporate Image) من المفاهيم الأساسية في دراسات التسويق وإدارة الأعمال، لكونها تعكس الكيفية التي تُدرك بها المؤسسة في أذهان أصحاب المصلحة، ولا سيما العملاء، وتتكون الصورة الذهنية نتيجة تفاعل الأفراد مع مختلف الرسائل الصادرة عن المؤسسة، سواء كانت تسويقية أو اتصالية، إلى جانب تجاربهم الفعلية مع منتجاتها وخدماتها وسلوكها المؤسسي العام[7].

إذا كان مصطلح الصورة الذهنية لايعني بالنسبة لمعظم الناس سوى شيئ عابر أو غير حقيقي أو حتى مجهد وهم فإن **قاموس ويستر (Webster's Dictionary)** في طبعته الثانية قد عرض تعريفا لكلمة **(image)**،

---

[1] Charles J. Fombrun, **Op. Cit**, p, 23.
[2] Dan H.-M. Wang, Thomas H.-K. Yu, Chia-Hsing Chiang, **Exploring the Value Relevance of Corporate Reputation: A Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis**, Journal of Business Research, volume : 69, issue : 04, 2016, p, p, 1329–1332.
[3] Larissa M. Batrancea, Anca Nichita, Andreas-Daniel Cocis, **Financial Performance and Sustainable Corporate Reputation: Empirical Evidence from the Airline Business**, Sustainability, volume : 14, issue : 20, 2022, p, 13567.
[4] Barney, J. B., **Op. Cit**, p, p, 112–120.
[5] Carroll, A. B., **A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance**, Academy of Management Review, Volume: 04, Issue: 04, 1979, p, p, 497–505.
[6] Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., **Multivariate Data Analysis**, 7th ed, Pearson, 2010, p, p, 645–650.
[7] Kotler, P., K. L. Keller, **Marketing Management**, 15th ed., Pearson, 2016, p, p, 324–326.

بأنها: " التقديم العقلي لأي شيئ لا يمكن تقديمه للحواس بشكل مباشر، أو هي إحياء أو محاكاة لتجربة حسية لما أدركته حواس الرؤية أو السمع أو اللمس أو الشم أو التذوق"[1].

ويشير **كوتلر Kotler** إلى أن الصورة الذهنية هي: "مجموعة المعتقدات والأفكار والانطباعات التي يحملها الفرد عن مؤسسة أو علامة تجارية معينة"[2]،ويُبرز هذا التعريف أن الصورة الذهنية تمثل بناءً إدراكيًا ذهنيًا يتجاوز الجانب البصري أو الإعلاني، ليشمل تقييمًا شاملًا للمؤسسة.

كما يعرّفها **نيغواين Nguyen** بأنها: "الانطباع الكلي الذي يتشكّل لدى العملاء عن المؤسسة، نتيجة تفاعلهم مع عناصرها المادية وغير المادية، ومع سلوكها وأدائها في السوق"[3]، ويؤكد هذا التعريف الطابع التراكمي للصورة الذهنية، وارتباطها المباشر بتجربة العميل وليس فقط بالاتصال التسويقي.

ومن المنظور العربي، يعرفها **علي عجوة** بأنها:" الصورة العقلانية التي تتكون في أذهان الناس عن المؤسسات وقد تتكون هذه الصورةمن التجربة المباشرة أو غير المباشرة وقد تكون عقلية أو غير رشيدة، وقد تعتمد على الأدلة والوثائق أو الإشاعات والأقوال غير موثقة لكنها تمثل واقعا صادقا بالنسبة لمن يحملونها في رؤوسهم"[4].

أن الصورة الذهنية المؤسسية هي:الانطباع العام المتكوّن في أذهان الجمهور عن المؤسسة، والذي يعكس تقييمهم لسلوكها، وأدائها، ومدى التزامها بالقيم الاجتماعية والأخلاقية.[3]

ويبرز هذا التعريف البعد القيمي والأخلاقي للصورة الذهنية، وهو ما يمنحها أهمية خاصة في ظل التحول الرقمي.

وبناءً على ما سبق، تعتمد هذه الدراسة تعريفًا إجرائيًا للصورة الذهنية باعتبارها بناءً إدراكيًا تراكميًا يعكس تقييم أصحاب المصلحة لأداء المؤسسة وسلوكها وقيمها، ويؤثر بشكل مباشر في تموضعها التنافسي.

### 2- خصائص وأبعاد الصورة الذهنية:

تتسم الصورة الذهنية المؤسسية بعدة خصائص تجعلها عنصرًا استراتيجيًا في البيئة التنافسية الحديثة، ومن أبرزها:

- **الطابع الإدراكي:** فهي نتاج تصورات ذهنية قد تختلف من فئة لأخرى من أصحاب المصلحة[5].

---

[1] علي عجوة، **العلاقات العامة والصورة الذهنية**، عالم الكتب، القاهرة، 1983، ص، 04.

[2] Philip Kotler, **Op. Cit,** p ,325

[3] Nha Nguyen, Gaston LeBlanc, **Corporate Image and Corporate Reputation in Customers' Retention Decisions**, Journal of Retailing and Consumer Services, volume : 08, issue : 04, 2001, p, p, 227–236.

[4] علي عجوة، **نفس المرجع**، ص، ص، 05-06.

[5] Solomon Micheal R,**Consumer Behavior :A European Persepective**,Third Edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2006, P, 140.

- **الطابع التراكمي:** تتشكل عبر الزمن نتيجة التجارب المتكررة وليس نتيجة تواصل ظرفي.[1]
- **المرونة النسبية:** قابلة للتحسن أو التدهور تبعًا لسلوك المؤسسة وأدائها[2].
- **التأثر بالبيئة الرقمية:** حيث تلعب المنصات الرقمية دورًا حاسمًا في تشكيلها وتعزيزها أو تشويهها[3].

وتشير الأدبيات إلى أن الصورة الذهنية تتكون من عدة أبعاد إدراكية، من أهمها:

- جودة الخدمات المدركة.
- مصداقية المؤسسة.
- سلوكها الأخلاقي.
- نمط تواصلها مع العملاء.
- التزامها الاجتماعي.

وتعمل هذه الأبعاد مجتمعة على تشكيل التقييم العام للمؤسسة في أذهان العملاء، بما ينعكس على مواقفهم وسلوكياتهم التنافسية.

### 3- الصورة الذهنية والميزة التنافسية المستدامة:

في ظل التحول الرقمي، أصبحت الصورة الذهنية المؤسسية أحد أهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة، نظرًا لصعوبة تقليدها واعتمادها على تجارب إدراكية متراكمة. فالمؤسسات التي تتمتع بصورة ذهنية إيجابية تكون أكثر قدرة على كسب ثقة العملاء، والحفاظ على ولائهم، وتقليل حساسيتهم تجاه عروض المنافسين.

وفي هذا الإطار يؤكد **نيغوان Nguyen** أن الصورة الذهنية الإيجابية تسهم في تعزيز رضا العملاء وولائهم، مما يمنح المؤسسة موقعًا تنافسيًا متقدمًا يصعب على المنافسين تقويضه[4]، كما يوضح **كوتلر Kotler** أن الصورة الذهنية القوية تمثل أداة استراتيجية لتمييز المؤسسة في الأسواق المشبعة، حيث تساعد العملاء على تبسيط قراراتهم الشرائية، وتخلق تفضيلًا مستدامًا للمؤسسة مقارنة بغيرها[5].

وفي البيئة الرقمية تحديدًا تتعزز أهمية الصورة الذهنية من خلال سرعة تداول المعلومات، وتأثير التقييمات الإلكترونية، وتجارب العملاء المشتركة، مما يجعل الصورة الذهنية أصلًا تنافسيًا ذا تأثير مضاعف، سواء إيجابًا أو سلبًا.

---

[1] Balmer, J. M. T., **Corporate Brand Management and the Concept of Corporate Marketing**, Journal of Brand Management, Volume: 15, Issue: 01, 2007, p, 60.

[2] إسلام أحمد عثمان، **فن العلاقات العامة**، دار الجوهرة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2015، ص، ص، 124-125.

[3] Kaplan, A. M., M. Haenlein, **Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media**, Business Horizons, Volume: 53, Issue: 01, 2010, p, 61.

[4] Nha Nguyen, Gaston LeBlanc, **Op. Cit**, p, p, 227–236.

[5] Philip Kotler & Kevin Lane Keller, **Op. Cit**, p, 260.

### 4-تبرير اعتماد الصورة الذهنية كبعد للميزة التنافسية في الدراسة:

يُبرر اعتماد الصورة الذهنية المؤسسية كبعد رئيسي من أبعاد الميزة التنافسية في هذه الدراسة للأسباب التالية:

- انسجامها مع منطق التحول الرقمي الذي يجعل الإدراك والتجربة الرقمية عنصرًا حاسمًا في التنافس، كما يعتبر الاستثمار في الصورة الذهنية من الاسباب الرئيسية للحصول على ميزة تنافسية .[1]
- اعتبارها نتيجة تراكمية للممارسات التسويقية والأخلاقية، وليس مجرد متغير سلوكي مرحلي.
- توافقها مع منظور الموارد باعتبارها أصلًا غير ملموس يصعب تقليده[2].
- ارتباطها المباشر بمدركات العملاء، وهم محور الدراسة الميدانية.
- قابليتها للقياس والتحليل ضمن نموذج SEM [3].

وعليه تعد الصورة الذهنية المؤسسية بعدًا تنافسيًا يعكس تموضع المؤسسة في أذهان العملاء، ويسهم بشكل مباشر في خلق ميزة تنافسية مستدامة في ظل التحول الرقمي.

## المطلب الثالث: ميزة التميز:

أصبح التميّز التنافسي أحد الموارد الاستراتيجية غير الملموسة التي تمنح المؤسسات القدرة على خلق ميزة تنافسية مستدامة، فالمؤسسات في العصر الرقمي لم تعد تقتصر على التنافس عبر الجودة أو التكلفة، بل أصبح قدرتها على تقديم قيمة فريدة ومتكاملة للعميل أساسًا للتفوق على المنافسين، وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن التميّز في السياق الرقمي يشمل جودة المنتجات والخدمات، الابتكار، التخصيص الرقمي لتجربة العملاء، الالتزام بالقيم الأخلاقية الرقمية، وبناء العلامة التجارية، ما يعزز القيمة المدركة ويجعل الميزة التنافسية صعبة التقليد واستدامتها ممكنة.

### 1- تعريف التميّز التنافسي:

يشير التميّز التنافسي (Competitive Differentiation) إلى قدرة المؤسسة على تقديم عروض أو منتجات وخدمات يراها العملاء فريدة مقارنةً بما يقدمه المنافسون، بحيث تولد قيمة مدركة تصنع التفضيل والولاء للمؤسسة، ويؤكد **بورتر Porter** أن التميّز التنافسي هو قدرة المؤسسة على تقديم شيء مختلف داخل القطاع يُدرَك العملاء على أنه ذو قيمة، مما يمكّن المؤسسة من التفوّق على منافسيها[4]، ويبرز هذا التعريف أن جوهر التميّز لا

---

[1] بلال خلف السكارنة، **أخلاقيات العمل وأثرها على إدارة الصورة الذهنية في منظمات الأعمال (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الأردنية)**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد: 33، 2012، ص، 385.

[2] Siregar, Akhmad Irwansyah, **Digital Ethics, Quality Information and Data Privacy as Pillars of Brand Image Building in Sustainable Digital Economy: A Conceptual Study**,Dinasti International Journal of Management Science, volume: 07, Issue: 02, 2025, p, 363.

[3] إسلام أحمد عثمان، **مرجع سابق**، ص، ص، 125-124

[4] Michael E. Porter, **Op. Cit**. p,120.

يكمن في الخصائص المادية للمنتج فقط، بل في القيمة المدركة لدى العميل، وهي ما يحدد تفضيله للمؤسسة، كما يرى **كوتلر** أن التميّز يتمثل في تصميم عروض وقيم مدركة تجعل المؤسسة مختلفة ومفضّلة في أذهان العملاء مقارنة بالمنافسين[1]، ويؤكد هذا التعريف أن التميّز يتشكل في ذهن العميل من خلال القيمة الإجمالية التي يحصل عليها، سواء من حيث الجودة، التجربة، العلاقة، أو أي عنصر آخر يؤثر في سلوكه وولائه.

### 2- أبعاد التميز التنافسي:

تشير الدراسات إلى أن التميز التنافسي يتكون من عدة أبعاد استراتيجية متكاملة تعزز القيمة المدركة لدى العميل، أبرزها:

- **جودة المنتجات والخدمات:** جودة الأداء والاعتمادية والتحسين المستمر تمثل أساسًا للتميّز. في السياق الرقمي، تشمل الجودة الاعتمادية التقنية، سرعة الاستجابة، وملاءمة الحلول الرقمية لاحتياجات العميل[2].
- **الابتكار المستمر:** يشمل الابتكار تطوير منتجات وخدمات جديدة، إضافة إلى ابتكار العمليات أو نماذج الأعمال الرقمية. الابتكار يمنح المؤسسة قدرة على تقديم ما لا يمتلكه المنافسون ويعزز التفوق المستدام[3].
- **التميّز الأخلاقي:** يتعلق بالشفافية وحماية البيانات والصدق في التعامل الرقمي. مع زيادة وعي العملاء بحقوقهم الرقمية، أصبح التميّز الأخلاقي عنصرًا تنافسيًا حاسمًا في تعزيز الثقة والقيمة المدركة[4].
- **تجربة العملاء الرقمية:** تمثل التجربة الرقمية الشاملة التي يمر بها العميل أثناء التفاعل مع المنصات الرقمية للمؤسسة. المؤسسات التي توفر تجربة سلسة وتفاعلية ومتسقة تعزز التميّز التنافسي من خلال تمكين العميل وتحقيق أهدافه بسهولة[5].
- **العلامة التجارية والقيمة المدركة:** العلامة التجارية القوية ترتبط بالعوامل النفسية والعاطفية للعميل تجاه المؤسسة، مما يسهم في تفضيل مستدام وبناء ميزة تنافسية يصعب تقليدها[6].

---

[1] Philip Kotler and Kevin Lane Keller, **Op. Cit**, p, p, 164–170.
[2] Parasuraman, Zeithaml, Berry, **SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality**, Journal of Retailing, volume : 64, issue : 01, 1988, p, p, 12–40.
[3] Hurley and Hult, **Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination**, Journal of Marketing, volume : 62, issue : 03, 1998, p,p, 42–54.
[4] Joshi, **Ethical Digital Marketing in Practice: Consumer Trust, Privacy, and Responsible AI,** International Journal of Business and Management Invention, Volume : 14, Issue : 04, 2025.
[5] Lemon and Verhoef, **Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey**, Journal of Marketing, volume : 80, issue : 06, 2016, p, p, 69–96.
[6] Kevin Lane Keller, **Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity**, 4th ed, Pearson Education, Harlow, UK, 2013.

### 3- العلاقة بين الميزة التنافسية والتحول الرقمي:

تتضح العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال مجموعة من المؤشرات التي تسمح باستخلاص فرضياتها، إذ يُعدّ التحول الرقمي أحد السمات الجوهرية للعصر الراهن، حيث شهد استخدام الإنترنت توسعًا غير مسبوق على المستوى العالمي، ما أدى إلى انتشار واسع للتطبيقات الرقمية المعتمدة على الشبكات الإلكترونية، وقد أسهم ذلك في إحداث تحولات عميقة في أساليب جمع البيانات والمعلومات والمعارف وتحليلها وتبادلها وتخزينها في مختلف مجالات الحياة، ولا سيما المجال الاقتصادي الذي يشهد انتقالًا تدريجيًا نحو اقتصاد رقمي قائم على نماذج أعمال جديدة، وآليات مبتكرة لخلق التبادلات التجارية، والثروة الاستهلاكية، والتدفقات الرقمية، وسلاسل القيمة[1].

وتشير الأدبيات إلى أن التقنيات الرقمية والتحول الرقمي وتقنيات الاتصال تمثل عوامل محورية في تطوير الاستراتيجيات التنظيمية، لما لها من قدرة على تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات، إذ يسهم اعتماد الرقمنة في تمكين المؤسسات من تجديد مصادر تفوقها التنافسي من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية، وخفض التكاليف، وابتكار أشكال جديدة للإنتاج وتقديم الخدمات، كما يمتد تأثير التحول الرقمي ليشمل عمليات سلسلة القيمة، خاصة في المؤسسات الخدمية، بما يعزز من تكامل الأنشطة ورفع مستوى الأداء[2].

وتؤكد الدراسات كذلك أن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يتطلب من المؤسسات إعادة النظر في منطقها التقليدي للخدمات، واعتماد التحول الرقمي بصورة شاملة تمس مختلف مكونات المنظمة، بما في ذلك الهياكل التنظيمية والعمليات ونماذج الأعمال، كما أن المؤسسات التي تعتمد على تقنيات رقمية متقدمة، مثل البيانات الضخمة والحوسبة السحابية ضمن بنيتها التحتية، تكون أكثر قدرة على تحقيق أرباح أعلى، وتحظى بتقييم سوقي أفضل مقارنة بمنافسيها، مما يجعل هذه التقنيات محركًا رئيسيًا لإيجاد وتعزيز الميزة التنافسية[3].

وفي هذا السياق، لا يقتصر أثر التحول الرقمي على دعم الميزة التنافسية فحسب، بل يمتد ليؤثر في التوجهات الاستراتيجية للأعمال، من خلال دعم الابتكار وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، وقد أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحّة للمؤسسات الراغبة في الانتقال من الخدمات التقليدية إلى الخدمات الرقمية، بما يتيح تحسين كفاءة الأداء، وتقليص الإجراءات البيروقراطية، والحد من الأخطاء البشرية، وتحسين جودة اتخاذ القرار، إلى جانب خلق فرص جديدة لتقديم خدمات إبداعية ومبتكرة.[4]

---

[1] Anandhi Bharadwaj, et al, **Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights**, MIS Quarterly, volUme : 37, Issue : 02, 2013, p, p, 471–482.

[2] Michael E. Porter, Competitive Advantage, New York: Free Press, 1985.

[3] محمد صلاح السيد شبلي، إبراهيم يوسف فرحات إسماعيل، **تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية على العاملين في شركات الاتصالات في جمهورية مصر العربية**، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد: 09، العدد: 02، 2024، ص، ص، 38-39.

[4] [4] David J. Teece, "Business Models, Business Strategy and Innovation," Long Range Planning, vol. 43, no. 2–3, 2010, p. 172–184.

لقد أصبحت بيئة الأعمال المعاصرة أكثر تعقيدًا مقارنة بالماضي، نتيجة اشتداد المنافسة وتسارع وتيرة التغيرات في تفضيلات العملاء وتوقعاتهم، إلى جانب قِصر دورة حياة المنتجات وارتفاع مستوى وعي المستهلكين، كما تواجه المؤسسات ضغوطًا متزايدة لمعالجة هذه التحديات بفعالية، خاصة في ظل الأزمات العالمية والاضطرابات الاقتصادية التي أثرت في استقرار الأسواق وأساليب العمل[1].

وفي هذا السياق، تبرز الميزة التنافسية بوصفها عنصرًا محوريًا في صياغة الاستراتيجيات التنظيمية الهادفة إلى تحقيق فرص يصعب على المنافسين تقليدها، وتمثل الميزة التنافسية أحد المفاتيح الأساسية لنجاح المؤسسات، لاسيما تلك التي تعمل في بيئات تتسم بسرعة التغير وشدة المنافسة خلال فترات زمنية قصيرة ومتلاحقة، ما يفرض عليها البحث المستمر عن مصادر تفوق مستدامة.

وتفهم الميزة التنافسية على أنها المستوى الذي تمكّن من خلاله المؤسسة من إنشاء نظام متكامل يمنحها تفوقًا فريدا مقارنة بمنافسيها، عبر امتلاك قدرات تنظيمية مميزة تسمح لها بالتمايز وتعزيز موقعها التنافسي، وتشمل هذه القدرات عناصر متعددة، من بينها تحسين الأداء في الأنشطة الأساسية للأعمال، وتعزيز نمو المنتجات، ورفع مكانة المؤسسة في السوق. كما يمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم خدمات أو منتجات فريدة تستهدف شرائح محددة، أو اعتماد سياسات تسعير تنافسية تسهم في ترسيخ التفوق التنافسي للمؤسسة.[2]

[1] George Westerman, **Didier Bonnet, and Andrew McAfee, Leading Digital**, Harvard Business Review Press, Boston, 2014, p, 22.

[2] محمد صلاح السيد شبلي، إبراهيم يوسف فرحات إسماعيل، **مرجع سابق**، ص، 39.

## خلاصة الفصل الثاني:

تناول هذا الفصل كيفية خلق الميزة التنافسية في ظل التحولات العميقة التي فرضها الانتقال من المقاربة التقليدية إلى منطق التحول الرقمي، من خلال تحليل مفاهيمي واستراتيجي لأبعاد الميزة التنافسية ومصادرها وأنماطها، مع إبراز التحولات التي طرأت على آليات خلقها وتحقيقها في البيئة الرقمية، وقد أظهر الفصل أن الميزة التنافسية لم تعد تُبنى فقط على أساس الموارد المادية أو الكفاءة التشغيلية التقليدية، وإنما أصبحت نتاجًا لتفاعل معقد بين القدرات الرقمية، والابتكار، وإدارة المعرفة، وإدراك العملاء للقيمة.

وقد بين أن مفهوم الميزة التنافسية شهد تطورًا ملحوظًا مع الانتقال إلى البيئة الرقمية، حيث اتسع ليشمل مصادر غير ملموسة، مثل البيانات، والتكنولوجيا، والمرونة التنظيمية، والقدرة على التكيف السريع مع متغيرات السوق، كما أبرز تنوع أنماط الميزة التنافسية بين القيادة في التكلفة والتميز والتركيز، مع إعادة تشكيل هذه الأنماط وفق منطق رقمي قائم على السرعة، والتخصيص والابتكار المستمر وأوضح كذلك أن المقاربات الاستراتيجية لخلق الميزة التنافسية اختلفت بين السياقين التقليدي والرقمي، حيث انتقل التركيز من التخطيط طويل المدى إلى الاستراتيجيات الديناميكية المرنة.

وتم التمييز بين مفهومي خلق الميزة التنافسية وتحقيقها، حيث يُعد الخلق مرحلة أولية ترتبط بتصميم القيمة والقدرات، في حين يرتبط التحقيق بقدرة المؤسسة على تحويل هذه القدرات إلى نتائج فعلية يدركها العملاء ويعترفون بها في السوق، كما تم التأكيد على الدور المحوري لإدراك العملاء، خاصة في البيئة الرقمية، في تحويل الممارسات الأخلاقية للتسويق الرقمي إلى عنصر تنافسي فعّال، يعزز الثقة ويُسهم في ترسيخ الميزة التنافسية، وقد ساعد تحديد مؤشرات الانتقال من خلق الميزة إلى تحقيقها على إبراز أهمية القياس والتقييم المستمرين لأثر الاستراتيجيات الرقمية.

أما أبعاد الميزة التنافسية في ظل التحول الرقمي، مبرزًا الدور المتنامي للأصول غير المادية، وعلى رأسها السمعة المؤسسية، والصورة الذهنية، وميزة التميز، حيث تبيّن أن السمعة المؤسسية تمثل رصيدًا استراتيجيًا يعكس تراكم الثقة والتقييم الإيجابي للمؤسسة، بينما تُعد الصورة الذهنية نتاجًا لإدراكات العملاء وتفاعلاتهم الرقمية المستمرة، في حين تمثل ميزة التميز البعد التطبيقي الذي يُجسّد قدرة المؤسسة على تقديم قيمة فريدة يصعب تقليدها في بيئة رقمية تتسم بشدة المنافسة.

# الفصل الثالث

## الفصل الثالث: أخلاقيات التسويق الرقمي و خلق الميزة التنافسية

### تمهيد

### المبحث الأول: الأطر النظرية المفسرة لدور أخلاقيات التسويق الرقمي في خلق الميزة التنافسية

**المطلب الأول**: نظرية الموارد (Resource-Based View – RBV)

**المطلب الثاني**: نظرية الهيكل الصناعي (Industrial Organisation Theory – IO)

**المطلب الثالث**: نظرية المؤسسات (Institutional Theory)

### المبحث الثاني: أثر الممارسات الأخلاقية للتسويق الرقمي في خلق الميزة التنافسية

**المطلب الأول**: أخلاقيات التسويق الرقمي ودورها في بناء السمعة المؤسسية كأصل تنافسي

**المطلب الثاني**: أثر أخلاقيات التسويق الرقمي في تعزيز الصورة الذهنية

**المطلب الثالث**: اخلاقيات التسويق الرقمي كعامل في توليد ميزة التميز

### المبحث الثالث: أخلاقيات التسويق الرقمي كحاجز تنافسي ودورها في استدامة الميزة التنافسية

**المطلب الأول**: أخلاقيات التسويق الرقمي كحاجز تنافسي

**المطلب الثاني**: أثر أخلاقيات التسويق الرقمي في تعزيز الاستمرارية التنافسية

### خلاصة الفصل الثّالث

## الفصل الثالث: أخلاقيات التسويق الرقمي وخلق الميزة التنافسية

### تمهيد:

مع تزايد التحول الرقمي في الأسواق المعاصرة، أصبحت أخلاقيات التسويق الرقمي محورًا أساسيًا في صياغة الاستراتيجيات المؤسسية التي تهدف إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة، فالبيئة الرقمية لا تقتصر على كونها قناة لتسويق المنتجات والخدمات، وإنما أصبحت فضاءً يعكس قيم المؤسسة وسلوكها الأخلاقي، ما يؤثر بشكل مباشر على إدراك العملاء وثقتهم بالمؤسسة وقدرتها على التميّز في السوق.

يعتمد هذا الفصل على مقاربة تكاملية تجمع بين النظرية والاستراتيجية العملية، حيث يُبرز دور الممارسات الأخلاقية للتسويق الرقمي كأصل استراتيجي، قادر على تعزيز السمعة المؤسسية، وخلق صورة ذهنية إيجابية لدى العملاء، وتوليد ميزة التميز التي تجعل المؤسسة قادرة على المنافسة بفعالية في الأسواق الرقمية، كما يتناول الفصل تحليل أثر هذه الممارسات في استدامة الميزة التنافسية، من خلال إبراز دورها كحاجز استراتيجي يحمي المؤسسة من التحديات التنافسية والضغوط السوقية.

## المبحث الأول: الأطر النظرية المفسرة لدور أخلاقيات التسويق الرقمي في خلق الميزة التنافسية

في سياق دراسة دور أخلاقيات التسويق الرقمي في خلق ميزة تنافسية، من الضروري الاعتماد على مجموعة من الأطر النظرية التي توفر تفسيرًا متكاملًا للعوامل الداخلية والخارجية التي تحدد قدرة المؤسسات على تحويل ممارساتها الأخلاقية إلى مزايا تنافسية، فمن بين هذه الأطر: نظرية الموارد **(Resource-Based View – RBV)**، ونظرية الهيكل الصناعي **(Industrial Organisation Theory – IO)** ، ونظرية المؤسسات **(Institutional Theory)**.

حيث من جهة يركّز منظور الموارد، بوصفه توجهًا داخليًا، على مشاركة ودمج الموارد والقدرات التنظيمية من أجل صياغة وتنفيذ استراتيجية التسويق الرقمي التي تسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتحسين أداء المؤسسة في نهاية المطاف[1].

ومن جهة أخرى، ترى نظرية الهيكل الصناعي، بوصفها نظرية تركز على الصناعة والظروف الخارجية، ولا سيما من خلال نموذج الهيكل والسلوك والأداء **(Structure–Conduct–Performance)**، أن أداء المؤسسة يتحدد إلى حدّ كبير بتأثير القوى التنافسية في الصناعة على المبادرات التسويقية الرقمية التي تنتهجها المؤسسات[2].

كما تعترف نظرية المؤسسات بوصفها إطارًا نظريًا يركز على البيئة الخارجية والتنظيمات، بتأثير القوى التنظيمية التي تحكم الأسواق الرقمية، وتؤكد على ضرورة امتثال المؤسسات لهذه القواعد والتنظيمات الرقمية إذا ما أرادت تحقيق الشرعية المؤسسية والوصول إلى نتائج أداء محسّنة[3].

وفي سياق الأخلاقيات يرى عدد من الباحثين أن الامتثال الأخلاقي للمؤسسات هو نتاج تفاعل بين هوية المؤسسة التنظيمية القائمة على موارد وقدرات مميزة، والضغوط التنافسية في البيئة الرقمية، إضافة إلى القيود والتنظيمات المؤسسية التي تحكم السوق، وهي عوامل تعكس مجتمعة خصائص البيئة الرقمية العامة[4].

في ضوء ما سبق، يعتمد الباحث في هذا المبحث على مقاربة تكاملية تجمع بين ثلاث نظريات رئيسية، بهدف تعميق الفهم النظري لاستراتيجية التسويق الرقمي القائمة على الأخلاقيات ودورها في خلق الميزة التنافسية.

---

[1] Brian R. Chabowski et al, **An Assessment of the Exporting Literature: Using Theory and Data to Identify Future Research Directions**, Journal of International Marketing, volume : 26, issue : 02, 2018, p, 122.

[2] Neil A. Morgan, Anna Kaleka, Constantine S. Katsikeas, **Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment**, Journal of Marketing, volume : 68, issue : 01,2004, p, 110.

[3] Chabowski et al., **Op. Cit**, p, 122.

[4] Kevin D. Martin, Louis J. Jean, Joseph F. Joseph, **Institutional Pressures and Marketing Ethics Initiatives: The Focal Role of Organizational Identity**, Journal of the Academy of Marketing Science, volume : 39, issue : 04, 2011, p, 574.

وعليه، سيتم تخصيص مطلب مستقل لكل من منظور الموارد والقدرات، ونظرية الهيكل الصناعي، ونظرية المؤسسات، وذلك لعرض مرتكزاتها الأساسية وبيان صلتها بموضوع الدراسة.

## المطلب الأول: نظرية الموارد (Resource-Based View – RBV)

تُعدّ نظرية الموارد للمؤسسة **(Resource-Based View – RBV)** من أكثر الأطر النظرية تأثيرًا في تفسير سلوك المؤسسات وفهم منطق الإدارة الاستراتيجية[1]، وترتكز هذه النظرية على فرضية مفادها أن الاختلاف في الأداء بين المؤسسات يُعزى أساسًا إلى تباين ما تمتلكه من موارد وقدرات داخلية، وليس فقط إلى خصائص البيئة الخارجية.

وتؤكد نظرية **RBV** على الدور الجوهري للسمات المميزة للمؤسسة، المتمثلة في امتلاكها لموارد قيّمة ونادرة وغير قابلة للإحلال وصعبة التقليد ومتخصصة وقابلة للاستحواذ، وفي تفسير قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وأداء متفوق[2].

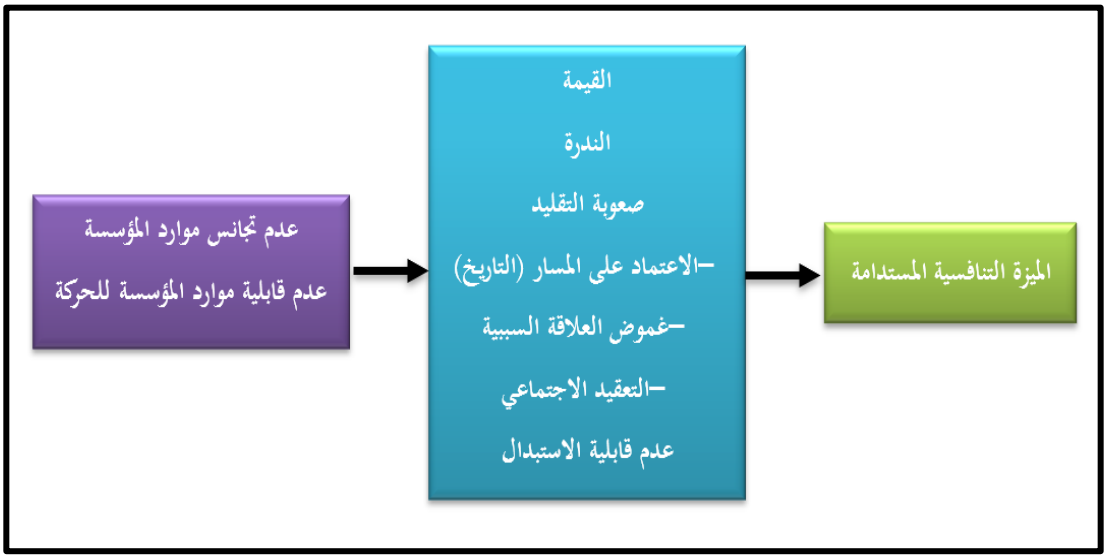
وتشير الأدبيات السابقة إلى أن حزمة موارد المؤسسة تتكون من ثلاثة أصناف رئيسية، هي: الموارد الملموسة، والموارد غير الملموسة، والقدرات التنظيمية[3].

ووفقًا لمنظور **RBV** فإن الاستراتيجية المستدامة للمؤسسة تتشكل من خلال تحديد الموارد الخاصة بها وتوظيفها بفعالية في الأسواق التي تمتلك أعلى إمكانات لتحقيق العوائد الاقتصادية[4]، غير أن هذه الموارد لا يمكنها، بمفردها، توليد ميزة تنافسية، إذ يتطلب ذلك توافر قدرات تنظيمية قادرة على نشرها، وتحويلها، ودمجها، وإدارتها بما يسمح بتقديم قيمة استراتيجية تتلاءم مع المتطلبات المتغيرة باستمرار للسوق[5].

وفي سياق التسويق الرقمي، تُعرَّف الموارد الخاصة بالمؤسسة بأنها: "الأصول التي تسيطر عليها المؤسسة وتُستخدم كمدخلات في العمليات التنظيمية"، في حين تُعرَّف القدرات بأنها: "قدرة المؤسسة على دمج مواردها وتطويرها واستخدامها بما يسمح بخلق ميزة تنافسية[6]، وعليه تُعد الموارد والقدرات التنظيمية محددات أساسية في

[1] Jay Barney, Mike Wright, David J. Ketchen Jr, **The Resource-Based View of the Firm**, Journal of Management, volume : 27, issue : 06, 2001, p,p 625–627.
[2] Jay Barney, **Op. Cit**, p, p, 99–101.
[3] Grant, Robert M, **The Resource-Based Theory of Competitive Advantage**, California Management Review, volume : 33, issue : 03, 1991, p,p, 118–121.
[4] Amit and Schoemaker, Morgan, Neil A, **Marketing and Business Performance**, Journal of the Academy of Marketing Science, volume : 40, issue : 01, 2012, p, p, 103–105.
[5] Day, George S, **The Capabilities of Market-Driven Organizations**, ournal of Marketing, volume: 58, issue: 04, 1994, p, p, 38–41.
[6] Slotegraaf, Rebecca J. et al, **The Influence of Marketing Capability**, Journal of Marketing, volume : 67, issue : 04, 2003, p, 21.

تحديد نوع واتجاه استراتيجيات التسويق الرقمي التي تعتمدها المؤسسات، بما في ذلك الاستراتيجيات القائمة على الأخلاقيات.[1]




**الشكل رقم (05)**: إطار نظرية الموارد لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

**المصدر**: Utami, H., E. Alamanos, **Resource-Based Theory: A Review**, In TheoryHub Book, edited by S, Papagiannidis. Newcastle upon Tyne, TheoryHub / Newcastle University, UK, 2025, p, 04.

وفي هذا الإطار يمكن النظر إلى أخلاقيات التسويق الرقمي بوصفها موردًا غير ملموس وقدرة تنظيمية مميزة، تنشأ عن تبني ممارسات أخلاقية متسقة في البيئة الرقمية، وتُسهم في بناء أصول استراتيجية يصعب تقليدها، على غرار السمعة المؤسسية الرقمية والصورة الذهنية الإيجابية.[2]

وتعتمد مقاربة **RBV** في تفسير استراتيجيات التسويق الرقمي الأخلاقي على فرضية مفادها أن تحقيق الأرباح لا يتم إلا إذا اقترن بتحقيق منفعة اجتماعية، وأن تقدير السوق للممارسات الأخلاقية الرقمية للمؤسسة يمكّنها من جني عوائد اقتصادية.[3]

وقد استُخدمت نظرية **RBV** على نطاق واسع في الدراسات التسويقية لتفسير التفاعل بين الموارد والقدرات التنظيمية ودورها في خلق المزايا التنافسية وتحقيق الأداء المتفوق،[4] ومع ذلك وعلى الرغم من توظيفها المتكرر في

[1] Leonidou, Leonidas C. et al, **Ethical Business Practices**, Journal of Business Ethics, volume : 114, issue : 01, 2013, p, p, 26–28.
[2] Litz, Reginald A, **A Resource-Based View of the Socially Responsible Firm**, Journal of Business Ethics, volume : 15, issue : 12, 1996, p, 1357.
[3] Miles, Morgan P, **The Ethical Implications of Profit Seeking**, Journal of Business Ethics, volume : 12, issue : 03, 1993, p, p, 220–223.
[4] Morgan, Neil A, et al, **Marketing Capabilities**, Strategic Management Journal, volume : 25, issue : 11,2004, p, 1083.

بحوث التسويق، فإن هذه النظرية لم تُولِ اهتمامًا كافيًا بالأبعاد الأخلاقية للموارد التنظيمية ولا بقدرات الاستجابة الأخلاقية في البيئة الرقمية[1].

وفي هذا السياق، يشير **Miles** إلى أن المنظور القائم على الموارد هو الوحيد القادر على الاستجابة الكاملة للاهتمامات التاريخية المتعلقة بالسعي لتحقيق أرباح أخلاقية،[2] ومن ثمّ تعتمد هذه الدراسة على نظرية الموارد **RBV** كإطار نظري أساسي لتحليل دور أخلاقيات التسويق الرقمي في خلق الميزة التنافسية.

ورغم ما تقدمه هذه النظرية من إسهامات مهمة، إلا أنها تعرضت لجملة من الانتقادات، من بينها افتراضها أن المؤسسات تمتلك بالضرورة القدرات اللازمة لفهم متطلبات الأسواق والعملاء، وعدم أخذها بعين الاعتبار لتأثير القوى الخارجية، مثل شدة المنافسة والضغوط المؤسسية، على المبادرات الاستراتيجية المرتبطة بالتسويق الأخلاقي في البيئة الرقمية[3].

## المطلب الثاني: نظرية الهيكل الصناعي (Industrial Organisation Theory – IO)

على خلاف نظرية الموارد التي تركز على الموارد والقدرات الخاصة بالمؤسسة من منظور داخلي، تؤكد نظرية الهيكل الصناعي **(IO)** على أهمية البيئة الخارجية في تفسير السلوك الاستراتيجي وأداء المؤسسات، من خلال دراسة العلاقة بين هيكل السوق، وسلوك المؤسسة، ونتائج أدائها،[4] ورغم أن هاتين النظريتين قد تبدوان متعارضتين في تفسير مصادر الأداء والميزة التنافسية،[5] إلا أن الأدبيات الحديثة تشير إلى إمكانية تكاملهما لتقديم تفسير أكثر شمولًا للمبادرات الاستراتيجية، لا سيما في سياق التسويق الرقمي[6].

وتستند نظرية الهيكل الصناعي إلى فرضية مفادها أن أداء المؤسسة يتحدد بدرجة كبيرة من خلال خصائص هيكل السوق والقوى التنافسية الخارجية، والتي تؤثر بدورها في سلوك المؤسسة واستراتيجياتها،[7] ويُنظر في هذا الإطار إلى هيكل السوق بوصفه مجموعة القيود والفرص التي تفرضها البيئة التنافسية، وسلوك المؤسسة باعتباره انعكاسًا

[1] Litz, Reginald A, **Op. Cit**, p, p, 1360–1362.
[2] Kaleka, Anna, **Resources and Capabilities Driving Competitive Advantage in Export Markets**, Journal of Business Research, volume : 55, issue : 04, 2002, p, 275.
[3] Chabowski, Brian R., et al, **Environmental Sustainability**, Journal of the Academy of Marketing Science, volume : 46, issue : 01, 2018, p, p, 10–12.
[4] Venkatraman, N, **Strategic Orientation of Business Enterprises**, Management Science, volume : 36, issue : 08, 1990, p, p, 942–944.
[5] Porter, Michael E, **Op. Cit**, p, p, 98–99.
[6] Morgan, Neil A., Douglas W. Vorhies, Charlotte H. Mason, **Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance**, Strategic Management Journal, volume : 30, issue : 08, 2009, p, p, 910–912.
[7] Bain, Joe S, **Industrial Organization**,Wiley, New York, 1959, p, p, 05–07.

لقراراتها الاستراتيجية، بما في ذلك ممارساتها التسويقية، بينما يُمثل الأداء المخرجات النهائية المتمثلة في رضا العملاء، والربحية، والاستدامة التنافسية[1].

وفي سياق التسويق الرقمي، تبرز أهمية نظرية **IO** في تفسير كيفية تأثر استراتيجيات المؤسسات، ومنها استراتيجيات التسويق الرقمي الأخلاقي، بعوامل خارجية مثل شدة المنافسة الرقمية، وسلوك المنافسين، وشفافية السوق، ومستوى وعي المستهلكين، والضغوط التنظيمية المرتبطة بحماية البيانات والخصوصية الرقمية، وتشير هذه النظرية إلى أن الظروف الهيكلية للصناعة الرقمية تفرض ضغوطًا مباشرة وغير مباشرة على المؤسسات، تدفعها إلى تبني ممارسات تسويقية أكثر التزامًا بالمعايير الأخلاقية من أجل الحفاظ على موقعها التنافسي وتحسين أدائها.[2]

وتؤكد الأدبيات أن تحليل البيئة التنافسية الخارجية يمكّن المؤسسات من صياغة خيارات استراتيجية قادرة على تغيير قواعد المنافسة وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة[3]، وفي هذا السياق يمكن النظر إلى الالتزام بأخلاقيات التسويق الرقمي كاستجابة استراتيجية لضغوط السوق الرقمية، حيث تسهم ممارسات مثل الشفافية في المحتوى، وحماية خصوصية العملاء، والأمان الرقمي، في تمييز المؤسسة عن منافسيها، وتعزيز ثقة المستهلكين بها.

ومن المنظور الأخلاقي، يشار في نموذج القائم على العمليات إلى أن بيئة الصناعة تشكل أحد المحددات الأساسية لاتخاذ القرارات الأخلاقية الإدارية من خلال ما تفرضه من معايير وضغوط تنافسية[4]، ومع ذلك لا يزال توظيف نموذج **الهيكل–السلوك–الأداء** في تفسير المبادرات الاستراتيجية للتسويق الأخلاقي محدودًا في الأدبيات، خاصة في البيئة الرقمية التي تتسم بتغيرات سريعة وتنافس شديد.

وتبرز عدة مبررات علمية لاستخدام نظريتي **RBV** و**IO** بشكل تكاملي في هذه الدراسة، فرغم اختلاف منطلقاتهما التحليلية، إلا أن كلتيهما تتقاسمان أرضية مفاهيمية مشتركة، حيث تركز **IO** على الصناعة والأسواق من منظور خارجي، في حين تركز **RBV** على المؤسسة ومواردها من منظور داخلي[5]، ويرى **Wernerfelt** أن سوق الموارد وسوق المنافسة الصناعية يمثلان وجهين لعملة واحدة[6]، كما يؤكد **Porter** أن فهم هيكل الصناعة يمكن دعمه بإطارات نظرية أخرى، مثل **RBV** لتمكين المؤسسات من صياغة استراتيجيات تنافسية فعالة[7].

---

[1] Lusch, Robert F., Gene R. Laczniak, **Ethical Issues in Marketing**, Journal of Marketing, volume : 53, issue : 01, 1989, p, p, 83–85.
[2] Peng, Mike W., Sunny Li Sun, Brian Pinkham, Hao Chen, **The Institution-Based View as a Third Leg**, Academy of Management Perspectives, volume : 23, issue : 03, 2009, p, p, 66–68.
[3] Porter, Michael E, **Op. Cit**, p, p, 03–06.
[4] Hunt, Shelby D., Scott Vitell, **A General Theory of Marketing Ethics**, Journal of Macromarketing, volume : 06, issue : 01, 1986, p, p, 09–11.
[5] Conner, Kathleen R, **A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought**, Journal of Management, volume : 17, issue : 01, 1991, p, p, 121–124.
[6] Wernerfelt, Birger, **A Resource-Based View of the Firm**, Strategic Management Journal, volume : 05, issue : 02, 1984, p, p, 172–173.
[7] Porter, Michael E, **Op. Cit**, p, p, 33–35.

ومع ذلك، تعرض الربط بين **RBV** و**IO** لانتقادات، لكونه لا يولي اهتمامًا كافيًا للسياقات المؤسسية والتنظيمية التي تعمل فيها المؤسسات، مثل القوانين والضغوط النظامية والمعايير الاجتماعية[1]، ويكتسي هذا القصور أهمية خاصة في مجال أخلاقيات التسويق الرقمي، حيث قد يؤدي تجاهل هذه السياقات إلى ممارسات غير أخلاقية أو إلى تعارض مع المتطلبات التنظيمية المتعلقة بحماية المستهلك والبيانات الرقمية.

وعليه، فإن الاكتفاء بنظريتي **RBV** و**IO** لا يوفر تفسيرًا متكاملًا لسلوك المؤسسات في البيئة الرقمية، الأمر الذي يستدعي الاستعانة بنظرية المؤسسات لاستكمال التحليل، من خلال إبراز دور الضغوط المؤسسية والمعايير الاجتماعية في توجيه سلوك المؤسسات نحو تبني ممارسات تسويق رقمي أخلاقية وخلق ميزة تنافسية مستدامة.

## المطلب الثالث: نظرية المؤسسات (Institutional Theory) :

تُعدّ نظرية المؤسسات من الأطر النظرية الأساسية في تفسير سلوك المؤسسات داخل بيئاتها الاجتماعية والتنظيمية، إذ تركز على البنى العميقة التي تشكل الأفعال التنظيمية، مثل القواعد، والمعايير، والأعراف، والروتينات التي تُعد بمثابة إرشادات مستقرة ومُلزمة للسلوك الاجتماعي والتنظيمي[2]، وتنطلق هذه النظرية من فرضية مفادها أن بقاء المؤسسات واستمراريتها لا يتحققان فقط عبر الكفاءة الاقتصادية، بل يتوقفان بدرجة كبيرة على قدرتها على تحقيق الشرعية الاجتماعية داخل محيطها المؤسسي[3].

وتُعرّف الشرعية الاجتماعية بأنها: "التصور العام بأن أفعال الكيان متسقة مع منظومة من القيم، والمعتقدات، والمعايير المقبولة اجتماعيًا"[4]، وبناءً على ذلك تسعى المؤسسات إلى مواءمة ممارساتها وسلوكياتها مع توقعات الفاعلين المؤسسيين الرئيسيين، مثل الحكومات، والهيئات التنظيمية، والعملاء، والمجتمع، بغرض نيل القبول والدعم، وتقليص المخاطر التنظيمية والسمعية[5].

في هذا السياق تفترض نظرية المؤسسات أن البيئة المؤسسية تمارس ضغوطًا مباشرة وغير مباشرة على المنظمات، تدفعها إلى تبني ممارسات يُنظر إليها على أنها مشروعة ومقبولة اجتماعيًا، حتى وإن لم تكن هذه الممارسات هي الأكثر كفاءة من الناحية الاقتصادية[6]، وتزداد أهمية هذه الضغوط في البيئة الرقمية، حيث تتسم

[1] Priem, Richard L., John E. Butler, **Is the Resource-Based 'View' a Useful Perspective?**, Academy of Management Review, volume : 26, issue : 01, 2001, p, p,30–32.
[2] W. Richard Scott, **Institutions and Organizations: Ideas and Interests**, 3rd ed, Sage, Thousand Oaks, CA, 2008, p, p, 48–52.
[3] W. Richard Scott, **Op. Cit**, p, p, 60–62.
[4] Mark C. Suchman, **Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches**, Academy of Management Review, volume : 20, issue : 03, 1995, p, p, 571–573.
[5] Kelly D. Martin et al., **Deciding to Bribe**, Academy of Management Journal, volume : 54, issue : 06, 2011, p, p, 1405–1408.
[6] Douglass C. North, **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**, Cambridge University Press, Cambridge, 1990, p, p, 03–05.

الممارسات التسويقية بدرجة عالية من الانكشاف والمساءلة، ما يجعل أخلاقيات التسويق الرقمي إحدى الآليات الجوهرية لتحقيق الشرعية المؤسسية.

ويُشار إلى هذا النمط من الامتثال بمفهوم التشابه المؤسسي، والذي يعبّر عن ميل المؤسسات إلى تبني ممارسات متشابهة استجابةً لضغوط البيئة المؤسسية، سعيًا لتحقيق الشرعية والاستمرارية[1]، ويميّز **DiMaggio** و**Powell** بين ثلاثة أشكال رئيسة لهذا التشابه:

**أولًا**، التشابه القسري **(Coercive Isomorphism)**، وينشأ عن الضغوط التنظيمية والقانونية التي تفرضها الحكومات والهيئات الرسمية، مثل التشريعات المرتبطة بحماية البيانات الشخصية، واحترام الخصوصية، وأمن المعلومات، والشفافية في الإعلانات الرقمية، حيث تلتزم المؤسسات بهذه القواعد تجنبًا للعقوبات وفقدان الشرعية[2].

**ثانيًا**، التشابه المحاكي **(Mimetic Isomorphism)**، ويظهر في حالات عدم اليقين، خاصة فيما يتعلق بالممارسات الأخلاقية الرقمية، إذ تميل المؤسسات إلى محاكاة سياسات واستراتيجيات مؤسسات أخرى تُعد أكثر قبولًا أو نجاحًا أخلاقيًا، باعتبار ذلك مسارًا آمنًا لتحقيق الشرعية[3].

**ثالثًا**، التشابه المعياري **(Normative Isomorphism)**، وينبع من انتشار القيم والمعايير الأخلاقية عبر الشبكات المهنية، والتكوين الأكاديمي، وأخلاقيات المهنة، حيث يتعلم المسوقون الرقميون ما يُعد سلوكًا أخلاقيًا ومقبولًا من خلال المعايير المهنية والمؤسسات التعليمية[4].

وفي ضوء ذلك تُفسر نظرية المؤسسات التزام المؤسسات بأخلاقيات التسويق الرقمي بوصفه استجابة استراتيجية للضغوط المؤسسية، وليس مجرد خيار أخلاقي طوعي. فبمجرد أن تحقق المؤسسة قدرًا من الشرعية الاجتماعية نتيجة امتثالها لهذه الضغوط، فإنها تعزز ثقة أصحاب المصلحة، وتدعم قبولها الاجتماعي، وتقلل من المخاطر التنظيمية والسمعية، ما ينعكس إيجابًا على قدرتها التنافسية[5].

غير أن نظرية المؤسسات، على الرغم من تركيزها العميق على مسألة الشرعية، لا تقدم تفسيرًا تفصيليًا لكيفية تحويل هذا الامتثال الأخلاقي إلى مورد تنافسي بحد ذاته، وهو ما يبرز الحاجة إلى التكامل مع منظور الموارد **(Resource-Based View – RBV)**، الذي يؤكد أن الموارد النادرة، غير القابلة للتقليد، والمقبولة تنظيميًا، يمكن أن تشكل أساسا لخلق ميزة تنافسية للمؤسسات، وقد أشار **Oliver** صراحة إلى أن الجمع بين المنظور

[1] Paul J. DiMaggio and Walter W. Powell, **The Iron Cage Revisited, American Sociological Review**, volume : 48, issue : 02, 1983, p, p, 147–149.
[2] DiMaggio, Powell, **The Iron Cage Revisited**, p, p, 150–151.
[3] **Ibid**, p, 152.
[4] G. Tomas M. Hult, **Market-Focused Sustainability**, Journal of the Academy of Marketing Science, volume : 39, issue : 01, 2011, p, p, 06–08.
[5] Bulent Menguc, Seigyoung Auh, Eric Shih, **Transformational Leadership and Market Orientation**, Journal of Business Research, volume : 63, issue : 05, 2010, p, p, 456–458.

المؤسسي والمنظور القائم على الموارد يسمح بفهم أعمق لكيفية تحول الشرعية الأخلاقية إلى مصدر للقيمة والأداء المتفوق.[1]

وبناءً عليه، فإن تبني أخلاقيات التسويق الرقمي، في ضوء نظرية المؤسسات، لا يهدف فقط إلى الامتثال للضغوط التنظيمية والمعيارية، بل يُعد مدخلًا استراتيجيًا لتعزيز القبول الاجتماعي وتقوية المكانة التنافسية للمؤسسة. وتؤكد دراسات متعددة أن البيئة المؤسسية تؤثر بشكل مباشر على كيفية تخصيص المؤسسات لمواردها، وتوجيه أنشطتها التسويقية نحو ممارسات أكثر أخلاقية، بما ينعكس إيجابًا على أدائها واستمراريتها في السوق.

إذن يمكننا تلخيص هذه النظريات في الجدول الآتي:

| المطلب / النظرية | الفكرة الأساسية | المحاور الرئيسية | التطبيق على التسويق الرقمي | الإسهامات | الانتقادات |
|---|---|---|---|---|---|
| **نظرية الموارد (RBV)** | أداء المؤسسات يعتمد على الموارد والقدرات الداخلية وليس فقط على البيئة الخارجية | -الموارد الملموسة وغير الملموسة- القدرات التنظيمية- الموارد القيّمة، النادرة، غير القابلة للإحلال، صعبة التقليد | -الموارد الخاصة بالمؤسسة كأصول تستخدم في العمليات التنظيمية- القدرات التنظيمية لدمج وتطوير الموارد- أخلاقيات التسويق الرقمي كمورد غير ملموس وقدرة تنظيمية | -تفسير العلاقة بين الموارد والقدرات وخلق ميزة تنافسية- توضيح استراتيجيات التسويق الرقمي الأخلاقي | -تفترض توفر القدرات لفهم السوق- تقلل من تأثير القوى الخارجية والمنافسة على الأداء |
| **نظرية الهيكل الصناعي(IO)** | أداء المؤسسات يتحدد من البيئة الخارجية وهيكل السوق | -هيكل السوق والقوى التنافسية- سلوك المؤسسة واستراتيجياتها- نتائج الأداء (رضا العملاء، الربحية، الاستدامة) | -تأثير شدة المنافسة الرقمية، سلوك المنافسين، شفافية السوق- توجيه استراتيجيات التسويق الرقمي الأخلاقي وفق ضغوط السوق | -تحليل البيئة التنافسية لصياغة استراتيجيات تنافسية مستدامة | -محدودية توظيفها في المبادرات الأخلاقية- لا تركز على الموارد الداخلية |
| **نظرية المؤسسات (Institutional Theory)** | المؤسسات تسعى لتحقيق الشرعية الاجتماعية للبقاء والاستمرارية | -الضغوط المؤسسية (القسرية، المحاكية، المعيارية)- المعايير والقواعد والأعراف- الشرعية الاجتماعية | -الالتزام بأخلاقيات التسويق الرقمي كاستجابة للضغوط المؤسسية- التشابه المؤسسي لتبني ممارسات أخلاقية | -تفسير الامتثال الأخلاقي وتأثيره على قبول المؤسسة وثقة أصحاب المصلحة | -لا يوضح كيفية تحويل الشرعية الأخلاقية إلى ميزة تنافسية مستقلة |

**الجدول رقم (09)**: الأطر النظرية المفسرة لدور أخلاقيات التسويق الرقمي في خلق الميزة التنافسية.

**المصدر**: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعطيات المقدمة سلفا.

[1] Christine Oliver, **Strategic Responses to Institutional Processes**, Academy of Management Review, volume : 16, issue : 01, 1991, p, p, 166–168.

## المبحث الثاني: إسهام الممارسات الأخلاقية للتسويق الرقمي في خلق ميزة تنافسية

في ظل المنافسة المتزايدة والتحول الرقمي المتسارع، لم تعد المؤسسات تعتمد فقط على الموارد المادية أو القدرات الإنتاجية لتحقيق ميزة تنافسية، بل أصبح **التركيز ينصب على الأصول غير الملموسة** مثل السمعة المؤسسية، الصورة الذهنية ، والقدرة على التميز في السوق، وتلعب **الممارسات الأخلاقية للتسويق الرقمي** دورًا محوريًا في تعزيز هذه الأصول وتقوية مكانة المؤسسة في البيئة الرقمية.

### المطلب الأول: دور أخلاقيات التسويق الرقمي في بناء السمعة المؤسسية:

تُعدّ السمعة المؤسسية من أبرز الأصول غير الملموسة التي تستند إليها المؤسسات في تعزيز مركزها التنافسي، لكونها تمثل التقييم التراكمي لإدراكات أصحاب المصلحة تجاه سلوك المؤسسة وممارساتها عبر الزمن[1]، وفي ظل التحول الرقمي، لم تعد السمعة تُبنى فقط على أساس الأداء الاقتصادي أو جودة المخرجات، بل أصبحت تتشكل بدرجة متزايدة من خلال طبيعة الممارسات الأخلاقية للتسويق الرقمي، ولا سيما ما يتعلق بالشفافية، والمصداقية، واحترام الخصوصية، والمسؤولية الاجتماعية في التواصل مع الجمهور[2].

وقد أفرزت البيئة الرقمية مستوى غير مسبوق من الانكشاف والمساءلة، حيث أصبحت أنشطة المؤسسات التسويقية خاضعة للتقييم الفوري والمستمر من قبل العملاء وأصحاب المصلحة، كما باتت آثارها التراكمية سريعة الانتشار وطويلة الأمد[3]، وفي هذا السياق تؤدي أخلاقيات التسويق الرقمي دورًا حاسمًا في تشكيل السمعة المؤسسية، إذ إن الممارسات غير الأخلاقية مثل التضليل أو استغلال البيانات أو المبالغة الاتصالية لا تُضعف الثقة فحسب، بل تُلحق أضرارًا عميقة ودائمة بالسمعة المؤسسية[4].

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن السمعة المؤسسية لم تعد تُعد نتيجة لاحقة للأداء فقط، بل أصبحت نتاجًا مباشرًا للسلوك الأخلاقي المدرك من قبل أصحاب المصلحة[5]، خاصة في البيئات الرقمية التي تتسم بارتفاع مستوى الوعي والقدرة على المقارنة[6].

---

[1] Timothy Watson, Philip Kitchen, **Corporate Reputation, Responsibility and Stakeholder Engagement**, Routledge, London, 2020, p, 17.

[2] Gene R. Laczniak and Patrick E. Murphy, **Ethical Marketing and Consumer Trust: Building Long-Term Relationships**, Routledge, New York, 2019, p, p, 52–53.

[3] Andreas M. Kaplan Michael Haenlein, **Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media**, Business Horizons, volume : 53, issue : 01, 2010, p, 61.

[4] Giedrė Jančiauskaitė, Rūta Lasickaitė, Daiva Ripkauskaitė, **Corporate Sustainability and Reputation Risk: Evidence from Stakeholder Perceptions**, Sustainability, volume : 11, issue : 18, 2019, p, 15.

[5] بوترعة يسرى، خالد لعلاوي، **سمعة المؤسسة: بين حتمية مراجعة آليات التقليدية وضرورة تبني التحولات الإلكترونية**، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد: 08، العدد: 02، 2021، ص، 236.

[6] Patricia Martinez, Ignacio Rodríguez del Bosque, **CSR and Customer Loyalty: The Roles of Trust, Customer Identification, and Satisfaction**, International Journal of Hospitality Management, volume : 35, 2014, p, 91.

فكلما التزمت المؤسسة بممارسات تسويق رقمي أخلاقية قائمة على الصدق والاتساق والاحترام، كلما تعزز إدراك العملاء لشرعيتها ومصداقيتها، وهو ما ينعكس إيجابًا على سمعتها في السوق[1].

وفي هذا الإطار تؤكد دراسات عديدة وجود علاقة سببية وثيقة بين الالتزام الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية من جهة، وتحسن السمعة المؤسسية من جهة أخرى، لا سيما عندما تُدمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في خطاب المؤسسة الاتصالي بصورة متكاملة، ويُعزى ذلك إلى أن أصحاب المصلحة لا يقيّمون المؤسسات على أساس أفعالها فقط، بل على أساس مدى اتساق هذه الأفعال مع القيم المعلنة، وهو ما يمنح السمعة طابعًا إدراكيًا واستراتيجيًا في آن واحد[2].

كما تكتسب السمعة المؤسسية في البيئة الرقمية أهمية خاصة بوصفها أصلًا يصعب تقليده أو تعويضه، نظرًا لطبيعتها التراكمية واعتمادها على تفاعلات طويلة الأمد وتجارب متكررة مع العملاء، فالمؤسسات التي تنتهج أخلاقيات تسويق رقمي راسخة تنجح في تحويل هذا الالتزام إلى رصيد تنافسي مستدام، يحدّ من المخاطر السمعة، ويعزز القبول الاجتماعي، ويدعم استقرار العلاقات مع مختلف أصحاب المصلحة[3].

وعليه يمكن القول إن أخلاقيات التسويق الرقمي لا تقتصر على كونها التزامًا معياريًا أو استجابة لضغوط تنظيمية، بل تمثل مدخلًا استراتيجيًا لبناء السمعة المؤسسية كأصل تنافسي، يسهم في خلق الميزة التنافسية وتعزيز استدامتها في السوق الرقمي، ويبرر هذا الطرح اعتماد السمعة المؤسسية في هذه الأطروحة كأحد الأبعاد الجوهرية للميزة التنافسية، باعتبارها نتيجة مباشرة لإدراك العملاء للممارسات الأخلاقية للتسويق الرقمي.

وبالتالي يمكن تلخيص اثر الالتزام باخلاقيات التسويق الرقمي على السمعة المؤسسية من خلال الجوانب الايجابية و السلبية.[4]

**أولًا: التأثيرات الإيجابية لأخلاقيات التسويق الرقمي على السمعة المؤسسية:**

تُسهم أخلاقيات التسويق الرقمي في تعزيز السمعة المؤسسية من خلال ترسيخ قيم المصداقية، النزاهة، والاحترام المتبادل بين المؤسسة وأصحاب المصلحة. فالتزام المؤسسة بسلوك تسويقي أخلاقي في البيئة الرقمية يُعد

[1] Ana María Gomez-Trujillo, Juan Vélez-Ocampo, María Alejandra Gonzalez-Perez, **A Literature Review on the Causal Relationship between Sustainability and Corporate Reputation**, Sustainability, volume : 12, issue : 19, 2020, p, 09.

[2] Charles J. Fombrun, **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**, Harvard Business School Press, Boston,1996, p, p, 36–37.

[3] Nancy E. Landrum, **Stages of Corporate Sustainability: Integrating the Strong Sustainability Worldview**, Routledge, London, 2018, p, p, 67–68.

[4] Zeynep Ayfer Bozat, Anıl Topdemir, Işıl Gazi**, Building Corporate Reputation with Sustainability and Universities**, Journal of Social Economic Research, volume: 16, Issue: 32, 2016, p, 288.

مؤشرًا قويًا على مسؤوليتها المؤسسية وقدرتها على إدارة علاقاتها مع الجمهور بطريقة مستدامة، مما يحوّل السمعة إلى أصل استراتيجي يصعب تقليده[1].

وتتجلى هذه التأثيرات الإيجابية في النقاط الآتية:

- **تعزيز المصداقية الرقمية**:حيث يؤدي الالتزام بالشفافية وعدم التضليل الإعلاني إلى بناء ثقة مستقرة في الرسائل الرقمية الصادرة عن المؤسسة، وهو ما ينعكس مباشرة على تقييم السمعة[2].

- **تعزيز ثقة أصحاب المصلحة**: إذ تُسهم حماية الخصوصية واحترام بيانات المستخدمين في تعزيز شعور الأمان الرقمي، ما يدعم نظرة إيجابية طويلة الأمد تجاه المؤسسة[3].

- **تحسين الصورة الأخلاقية للعلامة التجارية**: حيث يُنظر إلى المؤسسة الأخلاقية على أنها جهة مسؤولة اجتماعيًا، لا تسعى فقط لتحقيق الربح، بل تحترم القيم والمعايير المجتمعية[4].

- **تعزيز القبول الاجتماعي والمؤسسي**: فالممارسات الأخلاقية في التسويق الرقمي تُحسن قبول المؤسسة لدى المستهلكين، الشركاء، والمجتمع، مما يعزز شرعيتها الاجتماعية[5].

- **تحصين السمعة في الأزمات الرقمية**: إذ تمكّن الأخلاقيات الرقمية المؤسسة من امتصاص الصدمات الاتصالية وتقليل آثار الأزمات الإعلامية أو الهجمات السمعة عبر المنصات الرقمية.

**ثانيًا: التأثيرات السلبية لغياب أخلاقيات التسويق الرقمي على السمعة المؤسسية:**

في المقابل يؤدي غياب أخلاقيات التسويق الرقمي أو ضعف الالتزام بها إلى تقويض السمعة المؤسسية بشكل سريع وحاد، نظرًا لطبيعة البيئة الرقمية التي تتسم بسرعة الانتشار، وتراكم المحتوى، واستحالة محو الآثار السلبية بالكامل. فالسمعة في السياق الرقمي تُبنى ببطء، لكنها قد تنهار بفعل ممارسات غير أخلاقية واحدة.

وتتجسد هذه التأثيرات السلبية في الجوانب الآتية[6]:

- **تآكل الثقة الرقمية**: حيث يؤدي التضليل الإعلاني أو المبالغة في الوعود التسويقية إلى فقدان مصداقية المؤسسة، حتى وإن كانت منتجاتها ذات جودة فعلية.

---

[1] Charles J. Fombrun, **Op. Cit**, p, p, 36–37.
[2] Tom Watson, Philip Kitchen, **Op. Cit**, p, p, 204–205.
[3] Jay Barney, **Oo. Cit**, p, 101.
[4] Giedrė Jančiauskaitė, Rūta Lasickaitė, Dovilė Ripkauskaitė, **Corporate Sustainability and Reputation Management**, Sustainability, volume : 11, issue : 21, 2019, p, 15.
[5] Ana María Gomez-Trujillo, Juan D. Vélez-Ocampo, María-Alejandra Gonzalez-Perez, **Corporate Reputation and Sustainability: A Review**, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, volume : 27, issue : 02 2020, p, 588.
[6] **Ibide**, p, 588.

- **تشويه الصورة الذهنية المؤسسية:** إذ تُسهم الممارسات غير الأخلاقية، مثل انتهاك الخصوصية أو الاستهداف المفرط، في تكوين صورة سلبية يصعب تصحيحها.
- **تضخيم الأثر السلبي عبر المنصات الرقمية:** فالتجارب السلبية تنتشر بسرعة أكبر من الإيجابية، ما يجعل السمعة عرضة للتدهور المتسارع.
- **فقدان الشرعية الأخلاقية:** حيث يُنظر إلى المؤسسة بوصفها كيانًا انتهازيًا يستغل البيئة الرقمية لتحقيق مكاسب قصيرة الأجل على حساب القيم.
- **تراكم الأثر طويل الأجل:** إذ لا يقتصر الضرر على ردود فعل آنية، بل يمتد ليؤثر في قرارات الشراء المستقبلية.

يتضح أن أخلاقيات التسويق الرقمي لا تؤثر في السمعة المؤسسية بوصفها نتيجة عرضية، بل تمثل آلية سببية مباشرة في بنائها أو تقويضها. فالالتزام الأخلاقي يُراكم رأس مال سمعي مستدام، في حين يؤدي الإخلال به إلى تحويل البيئة الرقمية من فضاء تواصلي داعم إلى مصدر تهديد استراتيجي للمؤسسة.

## المطلب الثاني: أثر أخلاقيات التسويق الرقمي في تعزيز الصورة الذهنية:

تواجه الشركات في البيئة الرقمية تحديات متزايدة تتعلق بكيفية تكوين صورة إيجابية لدى المستهلكين والحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة. في هذا الإطار، لم تعد مجرد جودة المنتج أو الحملات التسويقية التقليدية كافية، بل أصبح الالتزام بأخلاقيات التسويق الرقمي عنصراً محورياً في تشكيل تصورات العملاء وتعزيز ثقتهم بالعلامة التجارية.

يتناول هذا المطلب دراسة الدور الاستراتيجي لأخلاقيات التسويق الرقمي في تعزيز الصورة الذهنية وخلق القدرة التنافسية، مع التركيز على كيفية تأثير أبعاد الأخلاقيات الرقمية الأساسية، مثل الشفافية وحماية الخصوصية والأمان الرقمي والمسؤولية الاجتماعية، على تصورات العملاء وسلوكهم في البيئة الرقمية المعاصرة.

### أولاً: التمييز بين الصورة الذهنية والسمعة التنظيمية:

لفهم دور أخلاقيات التسويق الرقمي، من الضروري أولًا التمييز بين الصورة الذهنية **(Mental Image)** والسمعة التنظيمية **(Corporate Reputation):**

- **الصورة الذهنية:** هي مجموع التصورات والمعتقدات التي يحملها المستهلكون عن الشركة أو علامتها التجارية، وتشمل تجاربهم المباشرة وغير المباشرة، بالإضافة إلى الرسائل الرقمية والإعلانات التي يتلقونها. تعكس الصورة الذهنية تصورات العملاء الفردية المخزنة في ذاكرتهم.[1]

وهو عنصر أساسي من من عناصر الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، تتشكل من خلال الانشطة الاتصالية التي تستهدف بناء وتعديل او المحافظة على الصورة المترسخة لدى العملاء نحو المؤسسة.[1]

[1] Keller, Kevin Lane, **Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity**, 2nd edition, Upper Saddle River, Prentice Hall, 1993, p, 75.

– **السمعة التنظيمية:** هي تقييم شامل ومستمر للشركة من قبل الجمهور وأصحاب المصلحة، استنادًا إلى خبرات متعددة وسلوكيات الشركة الأخلاقية والاجتماعية على مدى الزمن. أي أن السمعة شاملة ومستدامة، بينما تتعلق الصورة الذهنية بالتصورات الفردية لكل مستهلك أو مجموعة مستهدفة.[2]

**ثانيًا: أخلاقيات التسويق الرقمي كأساس لبناء الصورة الذهنية:**

تلعب أخلاقيات التسويق الرقمي دورًا محوريًا في تكوين الصورة الذهنية، خاصةً في عصر الاقتصاد الرقمي حيث تصبح التفاعلات بين الشركات والمستهلكين أكثر وساطة بالتكنولوجيا والبيانات والخوارزميات، في هذا السياق، تعكس الأخلاقيات الرقمية مدى تصرف الشركة بصدق وشفافية ومسؤولية في نقل المعلومات وإدارة بيانات العملاء، ويُنظر إلى السلوك الأخلاقي ليس فقط كواجب أخلاقي، بل كمصدر للشرعية والنفوذ المباشر على تصورات الجمهور وسمعة الشركة.[3]

وفقًا لنظرية **Customer-Based Brand Equity**، تتشكل الصورة الذهنية من خلال الروابط المخزنة في ذاكرة المستهلكين الذين يتأثرون بتجاربهم المباشرة وغير المباشرة مع الشركة، وفي السياق الرقمي تصبح ممارسات الأخلاقيات الرقمية مثل الشفافية، صدق المحتوى، والمساءلة في استخدام التكنولوجيا مصادر مهمة للروابط التي تشكل التصورات الإيجابية أو السلبية لدى العملاء[4].

**ثالثًا: الأخلاقيات الرقمية كإشارة لمصداقية الشركة:**

من منظور نظرية الإشارة **(Signaling Theory)**، تعمل أخلاقيات التسويق الرقمي كإشارة لجودة ومصداقية الشركة في بيئة تتسم بعدم تماثل المعلومات، غالبًا ما لا يمتلك المستهلكون معلومات كاملة حول العمليات الداخلية للشركة، لذا يصبح السلوك الأخلاقي مؤشرًا خارجيًا لتقييم شخصية ونوايا الشركة.[5]

كما ان الممارسات غير الأخلاقية، مثل المحتوى المضلل، ترسل إشارات سلبية تؤدي إلى تدهور الصورة الذهنية لدى العملاء. أما الاتساق في الأخلاقيات الرقمية، فإنه يعزز الثقة والانطباع المهني، ويؤسس لتصور إيجابي مستمر، ما يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للشركة على المدى الطويل.

---

[1] عبد الله مصطفى عبد الله الفرا، **دور الصورة الذهنية للمنظمات الأهلية في بناء العلاقات الاستراتيجية مع جمهور المستفيدين**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2018، ص، 16

[2] Fombrun, Charles J, **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**, Harvard Business School Press, 1996, p, 56.

[3] Kaptein, Muel, **The Moral Entrepreneur: Ethics in Digital Marketing**, Journal of Business Ethics, volume : 154, issue : 02, 2019, p, 345.

[4] Murat Gumus, Burcu Oksuz, **Calisanlarin Kurumsal Itibar Surecine Katilimlarinda Iccel Iletisimin Rolu**, Journal of Yasar University, Volume: 04, Issue: 16, 2009, p, p, 2637–2660.

[5] Kirmani, Amna, Akshay Rao, **No Pain, No Gain: A Critical Review of Signaling Theory in Marketing**, Journal of Marketing, volume : 64, issue : 02, 2000, p, p, 36–37.

**رابعًا: إسقاط أهم أبعاد أخلاقيات التسويق الرقمي على الصورة الذهنية:**

يمكن تلخيص تأثير أبعاد أخلاقيات التسويق الرقمي الأربعة على الصورة الذهنية كما يلي:

- **الشفافية:** تعزيز الثقة والمصداقية من خلال تقديم معلومات واضحة وصادقة في الإعلانات والمحتوى الرقمي.[1]

- **حماية الخصوصية:** ضمان التحكم في البيانات الشخصية للمستهلكين يعزز الشعور بالأمان ويقوي الروابط الذهنية الإيجابية مع العلامة التجارية.[2]

- **الأمان الرقمي:** حماية الأنظمة والمعاملات الرقمية تعزز الاعتمادية والثقة في التعامل مع الشركة، ما ينعكس إيجابيًا على الصورة الذهنية[3].

– **المسؤولية الاجتماعية:** الالتزام بالقضايا الاجتماعية والبيئية يعزز الانطباع بأن العلامة التجارية موثوقة ومسؤولة، مما يقوي الصورة الذهنية[4].

**خامسًا: أثر أخلاقيات التسويق الرقمي على القدرة التنافسية:**

تلعب أخلاقيات التسويق الرقمي دورًا استراتيجيًا في تعزيز القدرة التنافسية للشركة، من خلال بناء الثقة، تعزيز المصداقية، والحفاظ على صورة إيجابية في أذهان العملاء، تشير الدراسات التجريبية إلى أن الشركات التي تطبق مبادئ الأخلاقيات الرقمية بشكل متسق تحافظ على تصورات إيجابية لدى العملاء حتى في ظروف المخاطر العالية، مثل المخاوف المتعلقة بالخصوصية أو سوء استخدام البيانات[5].

كما أن التطورات في تقنيات الذكاء الاصطناعي تبرز أهمية الالتزام بالأخلاقيات الرقمية، حيث يمكن أن يؤدي تحسين الكفاءة والتخصيص إلى تهديد الصورة الذهنية إذا لم يصاحبه تطبيق صارم للممارسات الأخلاقية[6].

- يتضح أن الالتزام بأخلاقيات التسويق الرقمي يشكل عنصرا محوريا في الاستراتيجية الرقمية للشركة، حيث يعزز الصورة الذهنية ويقوي القدرة التنافسية من خلال:

- بناء تصور إيجابي ومستمر لدى العملاء[7].
- تعزيز الثقة والمصداقية والاعتمادية[8].

---

[1] Keller, Kevin Lane, **Op. Cit**.

[2] Martin, Kelly, Abhishek Borah, Robert W. Palmatier, **Data Privacy: Effects on Customer and Firm Performance**, Journal of Marketing, volume : 81, issue : 01, 2017, p, 58.

[3] Kirmani, Amna, Akshay Rao, **Op. Cit**.

[4] سالمي نصية، **أثر تبني أخلاقيات التسويق في تعزيز الصورة الذهنية المدركة لدى زبائن المؤسسات الصحية بولاية المسيلة**، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، 2023، ص، 101.

[5] Martin, Kelly, **Op. Cit**.p,59

[6] Saura, José R., Marija Škare, Dunja Ozretić Došen, **Ethical AI in Digital Marketing: Challenges and Opportunities**, Sustainability, volume : 16, issue : 03, 2024, p, 1452.

[7] عبد السلام أبو قحف، **مرجع سابق**، ص، 145

[8] ليلى عبد المجيد، **التسويق الإلكتروني وأخلاقيات الممارسة الإعلامية**، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 2018، ص، 112.

- خلق تنافسية مستدامة في البيئة الرقمية[1].

**المطلب الثالث: أخلاقيات التسويق الرقمي كعامل في توليد ميزة التميز:**

في ظل تصاعد حدة المنافسة الرقمية وتشابه العروض التسويقية بين المؤسسات، لم تعد عناصر التميّز التقليدية، كالسعر أو السرعة أو الانتشار الرقمي، كافية لإحداث اختلاف مستدام في إدراك العملاء. وضمن هذا السياق، برزت أخلاقيات التسويق الرقمي كعامل غير ملموس قادر على توليد ميزة التميّز من خلال إحداث اختلاف إدراكي واضح في طريقة تعامل المؤسسة مع عملائها، خاصة فيما يتعلق بالشفافية، وحماية الخصوصية، والمصداقية في المحتوى الرقمي.

**أولاً: مفهوم ميزة التميز في الأدبيات التنافسية:**

تُعرَّف ميزة التميز **(Differentiation Advantage)** بأنها قدرة المؤسسة على تقديم قيمة مدركة مختلفة وفريدة مقارنة بالمنافسين، بما يجعل العملاء يفضّلونها حتى في ظل تقارب الأسعار أو الخدمات[2]، ويكمن جوهر التميّز في إدراك العميل للاختلاف، وليس فقط في وجود اختلاف موضوعي في خصائص المنتج أو الخدمة، وعليه فإن التميّز لا يتحقق بمجرد تبنّي ممارسات أخلاقية، بل عندما يدرك العملاء هذه الممارسات بوصفها عنصر اختلاف إيجابي يؤثر في تقييمهم للمؤسسة وفي سلوكهم الشرائي.

**ثانيًا: أخلاقيات التسويق الرقمي كآلية لخلق التميز الإدراكي:**

تُسهم أخلاقيات التسويق الرقمي في توليد ميزة التميّز من خلال إحداث تحوّل نوعي في إدراك العملاء لطبيعة العلاقة التي تربطهم بالمؤسسة. فالتسويق الرقمي الأخلاقي يعكس فلسفة مؤسسية تقوم على احترام العميل كشريك معلوماتي وليس مجرد هدف تجاري[3]، تؤدي الممارسات الأخلاقية مثل:

- وضوح الرسائل الإعلانية.
- تجنّب المحتوى المضلل.
- احترام خصوصية البيانات الرقمية.

إلى بناء ادراكي مفاده أن المؤسسة أكثر نزاهة واحترافية وأقل انتهازية مقارنة بمنافسيها، وهو ما يشكّل أساسًا لميزة التميّز[4].

[1] Murat Gumus, Burcu Oksuz**, Op. Cit,** p. 2638.
[2] Porter, Michael E, **Op. Cit**, p, p, 11-13.
[3] Martin, Kelly, Abhishek Borah, Robert W. Palmatier, **Op. Cit**, p, p, 38-39.
[4] Acquisti, Alessandro, Laura Brandimarte, George Loewenstein, **Privacy and Human Behavior in the Age of Information**, Journal of Economic Literature, volume : 54, issue : 02, 2016, p, 442.

**ثالثًا: التمييز بين الأخلاقيات الامتثالية والأخلاقيات التمييزية:**

يمكن التمييز بين نوعين من أخلاقيات التسويق الرقمي:

- **الأخلاقيات الامتثالية:** وتشير إلى الممارسات الأخلاقية التي يكون هدفها الأساسي الالتزام بالحد الأدنى من المتطلبات القانونية والتنظيمية أو تفادي العقوبات القانونية، دون أن تتجاوز ذلك نحو بناء قيمة أخلاقية مضافة. وغالبًا ما تتجسد هذه المقاربة في ممارسات شكلية مثل سياسات الخصوصية أو الإفصاح الرقمي التي تُصمم أساسًا لتحقيق الامتثال القانوني فقط.[1]

- **الأخلاقيات التمييزية:** وهي ممارسات أخلاقية تتجاوز مستوى الامتثال القانوني لتتحول إلى سلوك رقمي مسؤول وشفاف ومستدام، يُدركه العملاء ويُميز المؤسسة عن غيرها، ويُعد هذا النوع من الأخلاقيات مصدرًا لإنتاج قيمة استراتيجية، وليس مجرد التزام قانوني.[2]

وبناءً عليه فإن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لا يتحقق إلا في الحالة الثانية، حيث تتحول الأخلاقيات الرقمية إلى مورد غير ملموس (Intangible Resource) يتسم بالندرة وصعوبة التقليد، بما يتماشى مع منطق نظرية الموارد (Resource-Based View) التي تؤكد أن الموارد النادرة والقيمة وغير القابلة للاستبدال تشكل أساس التميز التنافسي.[3]

وفي بيئة رقمية تتسم بـ عدم تماثل المعلومات (Information Asymmetry)، تعمل الأخلاقيات الرقمية كإشارات خارجية (Ethical Signals) تعكس جودة المؤسسة ومصداقيتها ونواياها الحقيقية. إذ يعتمد العملاء في ظل محدودية معرفتهم بالعمليات الداخلية للمؤسسة، على السلوك الرقمي الظاهر لتقييم مستوى الثقة والمصداقية.[4]

غير أنه يمكن لهذه الإشارات الأخلاقية أن تتحول إلى عامل سلبي في حال وجود فجوة بين الخطاب الأخلاقي والممارسة الفعلية، وهو ما يمكن تفسيره ضمن مفهوم التزييف الأخلاقي.[5]

وعليه فإن التميّز الأخلاقي لا يتحقق من خلال مبادرات ظرفية أو حملات تواصلية مؤقتة، بل يتطلب اتساقًا واستمرارية عبر الزمن بين القيم المعلنة والسلوك الفعلي للمؤسسة.

كما يسهم التميز القائم على أخلاقيات التسويق الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال زيادة تفضيل العملاء، وتقليل حساسيتهم للسعر، وتحسين معدلات الاحتفاظ بهم في بيئة رقمية تتسم بعدم اليقين والمخاطر

[1] A. B. Carroll, **The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders**, Business Horizons, Volume: 34, Issue: 04, 1991, p, 39.
[2] L. K. Trevino, G. R. Weaver, S. J. Reynolds, **Behavioral ethics in organizations: A review**, Journal of Management, Volume: 32, Issue: 06, 2006, p, 951.
[3] Michael E. Porter, Mark R. Kramer, **Op. Cit**, p, 78.
[4] **Ibid**, p. 62.
[5] Jay Barney, **Op. Cit**, p. 99.

المرتفعة.[1] وبناءً على ذلك، فإن أخلاقيات التسويق الرقمي لا تُعد مجرد التزام معياري، بل تمثل أداة استراتيجية لتوليد ميزة تنافسية مستدامة عندما يتم إدراكها وتثمينها من قبل العملاء[2].

[1] M. Spence, **Job market signaling**, Quarterly Journal of Economics, Volume: 87, Issue: 03, 1973, p, 355.

[2] معن وعد الله المعاضيدي، **أخلاقيات منظمات الأعمال والمزايا التنافسية الأخلاقية**، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص، 15.

## المبحث الثالث دور الممارسات الأخلاقية للتسويق الرقمي في بناء الحواجز التنافسية وتحقيق الاستدامة

تلعب أخلاقيات التسويق الرقمي دورًا استراتيجيًا فى حماية المؤسسة من المخاطر القانونية والتنظيمية أو المنافسة غير الأخلاقية، وتساهم أيضًا في تعزيز الثقة والسمعة لدى العملاء، وبالتالي في خلق حاجز تنافسي مستدام، إضافة إلى ذلك تشكل هذه الأخلاقيات رافعة أساسية للحفاظ على الاستمرارية التنافسية، من خلال تعزيز ولاء العملاء، زيادة مرونة المؤسسة، وتكامل الأداء الداخلي، بما يضمن استدامة تفوق المؤسسة في البيئة الرقمية المتغيرة والمعقدة.

### المطلب الأول: أخلاقيات التسويق الرقمي كحاجز تنافسي:

في ظل تزايد الاعتماد على القنوات الرقمية، أصبحت بيئة السوق أكثر تنافسية، ولم تعد المزايا التقليدية قصيرة المدى مثل السعر أو سرعة التسليم كافية لضمان ولاء العملاء أو استدامة القدرة التنافسية[1]، في هذا السياق يبرز مفهوم الحاجز التنافسي **(Competitive Barrier)** الذي يُعرف في الدراسات الاستراتيجية على أنه عامل أو مجموعة عوامل تحد من قدرة المنافسين على دخول السوق أو التأثير فيه، وتمكن المؤسسات القائمة من حماية موقعها التنافسي واستدامة مواردها غير الملموسة مثل السمعة، الثقة، وولاء العملاء[2]، وهو أحد أهم العناصر في خلق والميزة التنافسية المستدامة[3].

كما تشير الأدبيات إلى أن الحواجز التنافسية تمثل أدوات استراتيجية أساسية لعدة أسباب، إذ تعمل على حماية الموارد غير الملموسة مثل السمعة والولاء والثقة من الاستغلال السريع من قبل المنافسين، مما يحافظ على تفوق المؤسسة واستمراريتها ، كما تساهم في تقليل ضغط دخول منافسين جدد إلى السوق من خلال رفع عوائق الدخول، مما يعزز ثبات الوضع التنافسي للمؤسسة على المدى الطويل[4]، إضافة إلى ذلك تسهم الحواجز التنافسية في تعزيز التمايز المؤسسي، خاصة عندما تعتمد على عناصر غير ملموسة مثل إدراك العملاء أو الأخلاقيات الرقمية، وهو ما يعزز التميز الملاحظ في السوق[5].

وتساهم هذه الحواجز في الحفاظ على الهيكل التنافسي القائم من خلال تقليل احتمالات تآكل الأرباح أو فقدان الحصة السوقية، إضافة إلى منع دخول المنافسين المحتملين عبر خلق عوائق يصعب تجاوزها، وزيادة تكلفة

[1] Grewal, Dhruv, Anne L. Roggeveen, Jens Nordfält, **The Future of Retailing**, Journal of Retailing, volume : 96, issue : 01, 2020, p, 14.
[2] Zemanovičová, Daniela, **Barriers to Competition**, Ekonomický časopis, volume : 11, 1997, p, 15.
[3] Ana Rosado-Cubero, **Barriers to Entry vs. Competitive Strategy**, Facultad de Comercio y Turismo, Universidad Complutense de Madrid, 2015, p, 83.
[4] Jay Barney, **Op. Cit**, p, 99.
[5] Michael E. Porter, **Op. Cit**, p, 11.

التحول لدى العملاء[1]. كما تعمل على ترسيخ التمايز القيمي لدى العملاء من خلال جعل السمعة والقيم الأخلاقية وتجارب العملاء موارد استراتيجية يصعب تقليدها[2].

وبناءً على ما سبق ، يمكن تحليل أخلاقيات التسويق الرقمي من خلال مجموعة من الوظائف التنافسية التي تؤديها داخل المؤسسة:

### 1- أخلاقيات التسويق الرقمي كحاجز للسمعة:

تُعد السمعة المؤسسية من أهم الأصول غير الملموسة في بناء الميزة التنافسية، إذ إن الالتزام بالشفافية في الحملات الرقمية واحترام بيانات العملاء يعزز الثقة العامة ويخلق حاجزاً يصعب تجاوزه من قبل المنافسين[3].حيث أن المؤسسات التي تطبق ممارسات أخلاقية تحافظ على سمعتها حتى في أوقات الأزمات، وترتبط في إدراك العملاء بالموثوقية والاحترافية[4]، وبالتالي فإن السمعة المبنية على أخلاقيات التسويق الرقمي تُعد أصلاً نادراً وصعب التقليد، بما يتوافق مع منطق نظرية الموارد.[1]

### 2- أخلاقيات التسويق الرقمي كحاجز للثقة الرقمية:

تُعد الثقة الرقمية عاملاً رئيسياً في سلوك المستهلك داخل البيئة الرقمية، حيث تؤثر بشكل مباشر على نية الشراء والتفاعل مع المنصات الإلكترونية.[5]

وإن اعتماد الشركات على سياسات شفافة في جمع البيانات واستخدامها يعزز شعور الأمان لدى العملاء، مما يزيد الولاء ويصعب تقليد هذه الثقة من قبل المنافسين، وبذلك تتحول الثقة الرقمية إلى حاجز تنافسي استراتيجي يدعم استمرارية العلاقة بين المؤسسة وعملائها.

### 3- أخلاقيات التسويق الرقمي كحاجز ضد المخاطر القانونية والتنظيمية:

في ظل تشديد القوانين المتعلقة بحماية البيانات، تواجه المؤسسات الرقمية مخاطر تنظيمية متزايدة. إلا أن تبني ممارسات أخلاقية في التسويق الرقمي يقلل من احتمالية التعرض للعقوبات القانونية، ويمنح المؤسسة استقراراً استراتيجياً طويل الأمد.[6]

---

[1] Peter W. Roberts,Grahame R. Dowling, **Op. Cit**, p. 1077.
[2] Michael E. Porter, **Op. Cit**, p, 15.
[3] Peter W. Roberts, Grahame R. Dowling, **, Op. Cit**, p, 1080.
[4] David Gefen, Elena Karahanna, and Detmar W. Straub, **Trust and TAM in Online Shopping**, MIS Quarterly, Volume: 27, Issue: 01, 2003, p, 51.
[5] Gregory R. Laczniak, Patrick E. Murphy, **Op. Cit**, p, 405.
[6] David Gefen, Elena Karahanna, Detmar W. Straub**, Op. Cit**, p, 51.

### 4- أخلاقيات التسويق الرقمي كحاجز ضد المنافسة غير الأخلاقية:

تساهم الممارسات الأخلاقية في حماية المؤسسات من المنافسة غير الشريفة، حيث تصبح الشركات الملتزمة بالأخلاقيات أكثر صعوبة في منافستها مقارنة بتلك التي تستخدم أساليب مضللة أو تتجاهل حماية البيانات. إن هذا الاتساق الأخلاقي يخلق ميزة تنافسية مستدامة، حيث يتحول التميز الأخلاقي إلى مورد نادر وصعب التقليد ومقدر من قبل العملاء.

يتضح أن أخلاقيات التسويق الرقمي تشكل حاجزاً تنافسياً استراتيجياً يحمي المؤسسة في البيئة الرقمية، فهي تعزز السمعة المؤسسية تبني الثقة الرقمية تقلل المخاطر القانونية والتنظيمية وتواجه المنافسة غير الأخلاقية، مما يتيح استدامة الحصة السوقية وولاء العملاء ويحول الأخلاقيات الرقمية إلى مصدر مستدام للميزة التنافسية.

## المطلب الثاني: أثر أخلاقيات التسويق الرقمي في تعزيز الاستمرارية التنافسية:

تعتبر الاستمرارية التنافسية عنصراً جوهريًا في البيئة الرقمية الحديثة، حيث تتطلب قدرة المؤسسات على الحفاظ على تفوقها على المدى الطويل مع استمرار ولاء العملاء واستقرار سمعتها في السوق، بالرغم من التغيرات التقنية والقانونية، وفي هذا السياق، تمثل أخلاقيات التسويق الرقمي مجموعة من الممارسات التي تعزز الثقة والمصداقية الرقمية، وتسهم في دعم هذه الاستمرارية.

### أولاً: تعريف الاستمرارية التنافسية:

يقصد بالاستمرارية التنافسية (Sustained Competitive Advantage) قدرة المؤسسة على الحفاظ على تفوقها التنافسي لفترة زمنية طويلة، بحيث تتمكن من مواجهة ضغوط المنافسة والتغيرات البيئية دون فقدان موقعها في السوق، وهو ما يعكس انتقال الميزة التنافسية من كونها مؤقتة إلى كونها مستقرة ومستدامة.[1] فالمؤسسة التي تحقق هذا النوع من الاستمرارية هي التي تنجح في بناء مزايا يصعب تقليدها، سواء كانت مرتبطة بالموارد أو القدرات أو المعرفة التنظيمية[2].

كما تعكس الاستمرارية التنافسية قدرة المؤسسة على خلق قيمة مستمرة للعملاء، من خلال فهم احتياجاتهم المتغيرة وتطوير عروض ملائمة تعزز رضاهم وثقتهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقوية ولائهم واستمرار تعاملهم مع المؤسسة[3]. ولا يقتصر هذا المفهوم على البعد السوقي فقط، بل يمتد ليشمل الحفاظ على سمعة المؤسسة وصورتها الذهنية، باعتبارها أحد أهم الأصول غير الملموسة التي تدعم موقعها التنافسي[4].

---

[1] Robert . M. Grant, **Contemporary Strategy Analysis**, 8th ed, Wiley, 2016, p, p, 203-206.
[2] M. A. Peteraf, **The Cornerstones of Competitive Advantage**, Strategic Management Journal, 1993, p, p, 179-182.
[3] R. J. Best, **Market Based Management**, 6th ed, Pearson, 2013, p, p, 98-101.
[4] C. J. Fombrun, **Op. Cit**, p, p, 56-60.

وفي ظل التحديات الرقمية والتغيرات المتسارعة في بيئة السوق، تقتضي الاستمرارية التنافسية قدرة المؤسسة على التكيف والابتكار المستمر، سواء على مستوى التكنولوجيا أو نماذج الأعمال أو استراتيجيات التسويق، فإن الاستمرارية التنافسية تمثل نتيجة تفاعل متوازن بين التفوق الاستراتيجي، ورضا العملاء، والمرونة التنظيمية في بيئة ديناميكية.[1]

**ثانيًا: أهمية الاستمرارية التنافسية (التنافسية المستديمة):**

تُعدّ الاستمرارية التنافسية من المفاهيم المحورية في الإدارة الاستراتيجية، إذ لا يقتصر هدف المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية آنية، بل يمتد إلى الحفاظ عليها واستدامتها في مواجهة التغيرات البيئية وضغوط المنافسة.[2]

وتبرز أهمية الاستمرارية التنافسية في عدة أبعاد رئيسية:

– **ضمان استمرارية التفوق في السوق:** تمكن الاستمرارية التنافسية المؤسسة من الحفاظ على موقعها التنافسي على المدى الطويل بدل الاعتماد على مزايا مؤقتة قابلة للتقليد.[3]

– **حماية الموارد الاستراتيجية:** تسهم في صون الموارد غير الملموسة، مثل السمعة والمعرفة التنظيمية والثقة، باعتبارها مصادر أساسية للقيمة التنافسية.[4]

– **تقليل قابلية التقليد:** كلما ارتبطت الميزة التنافسية بموارد معقدة ومتراكمة، زادت صعوبة تقليدها، مما يعزز استقرار الأداء التنافسي.[5]

– **تعزيز القدرة على التكيف:** ترتبط الاستمرارية التنافسية بقدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية من خلال إعادة توظيف مواردها وقدراتها بشكل مستمر.[6]

– **دعم الأداء طويل الأجل:** تسهم في تحقيق نتائج مستقرة ومستدامة، سواء من حيث الربحية أو الحصة السوقية أو ولاء العملاء.[7]

**ثالثا:** محددات الاستمرارية التنافسية: ينظر إلى الاستمرارية التنافسية من خلال الموارد والقدرات التي تقوم عليها، حيث تُعد الميزة التنافسية مستدامة عندما تتسم الموارد الاستراتيجية بالخصائص التالية[8]:

– **القيمة:** تمكّن المؤسسة من استغلال الفرص ومواجهة التهديدات.

---

[1] A. Bharadwaj et al, **Op. Cit**, p, p, 472-475.
[2] Robert M. Grant, **Op. Cit**, p, p, 203-205.
[3] صلاح عبد القادر النعيمي، **الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية: نظرة تحليلية**، دار اليازوري، عمان، 2021، ص، ص، 45–47.
[4] وائل محمد إدريس، **الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والعمليات**، دار وائل، عمان، 2014، ص، ص، 133–135.
[5] Jay Barney, **Op. Cit**, p, p, 99-101.
[6] David J. Teece, Gary Pisano, Amy Shuen, **Op. Cit**, p, p, 509-510.
[7] Robert M. Grant, **Op. Cit**, p, p, 203-205.
[8] Jay Barney, **Op. Cit**, p, p, 105-106.

– **الندرة:** لا تتوفر لدى عدد كبير من المنافسين.

– **صعوبة التقليد:** يصعب نسخها بسبب تعقيدها أو ارتباطها بعوامل تنظيمية وتاريخية.

– **صعوبة الإحلال:** لا يمكن تعويضها ببدائل تحقق نفس النتائج.

**رابعا: الفرق بين الاستمرارية التنافسية والحاجز التنافسي:**

يمكن توضيح الفرق بين الحاجز التنافسي والاستمرارية التنافسية من خلال العناصر التالية:

– **البعد الزمني:** يعد الحاجز التنافسي أداة قصيرة إلى متوسطة الأجل تهدف إلى حماية المؤسسة من تهديدات المنافسة، إلا أن فعاليته قد تتراجع مع تطور البيئة التكنولوجية وتغير سلوك المنافسين[1]، في المقابل ترتبط الاستمرارية التنافسية بالأجل الطويل، حيث تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على تفوقها بشكل مستدام عبر الزمن.[2]

– **طبيعة الدور (دفاع /استراتيجي):** يتميز الحاجز التنافسي بطابع دفاعي، إذ يهدف إلى منع أو إبطاء دخول المنافسين أو تقليدهم، بينما تمثل الاستمرارية التنافسية توجهًا استراتيجيًا شاملاً يركز على بناء مزايا يصعب تقليدها وتعزيز موقع المؤسسة في السوق [3].

– **طبيعة الأدوات المعتمدة:** يعتمد الحاجز التنافسي على أدوات مثل السمعة المؤسسية، الامتثال القانوني، أو الثقة الرقمية كوسائل حماية[4]، في حين تعتمد الاستمرارية التنافسية على موارد وقدرات ديناميكية، مثل الابتكار المستمر، التعلم التنظيمي، وتكامل الوظائف داخل المؤسسة[5].

– **المرونة والتكيف:** غالبًا ما تكون الحواجز التنافسية أقل مرونة، وقد تفقد فعاليتها مع تغير السياق الرقمي أو التكنولوجي، أما الاستمرارية التنافسية فتقوم على قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات، وهو ما يعزز استدامة تفوقها[6].

---

[1] R. G. McGrath, **The End of Competitive Advantage**, Harvard Business Review Press, USA, 2013, p, p, 45-48.

[2] Robert. M. Grant, **Op. Cit**, p, p, 203-206.

[3] F. Karakaya, M. J. Stahl, **Barriers to entry and market entry decisions in consumer and industrial goods markets**, industrial goods markets. Journal of Marketing, Volume: 53, Issue : 02, 1989, p, p, 82-84.

[4] D. L. Deephouse, **Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories**, Journal of Management, Volume : 26, Issue : 06, 2000, p, p, 1095-1098.

[5] K. M. Eisenhardt, J. A. Martin, **Dynamic capabilities: what are they?**, Strategic Management Journal, Volume : 21, Issue : 10–11, 2000, p, p, 1107-1110.

[6] M. Wade, J. Hulland, **The resource-based view and information systems research: review, extension, and suggestions for future research**, MIS Quarterly, Volume : 28, Issue : 01, 2004, p, p, 120-122.

– **العلاقة مع العملاء:** يساهم الحاجز التنافسي بشكل غير مباشر في الحفاظ على العملاء من خلال تقليل البدائل[1]، بينما تركز الاستمرارية التنافسية بشكل مباشر على بناء ولاء دائم من خلال خلق قيمة مستمرة وتعزيز الثقة والرضا[2].

– **السمعة المؤسسية:** تستخدم السمعة في الحاجز التنافسي كوسيلة دفاعية لحماية السوق، في حين تعد في إطار الاستمرارية التنافسية أصلًا استراتيجيًا متراكمًا يساهم في تحقيق التفوق طويل الأمد[3].

– **أثر أخلاقيات التسويق الرقمي:** تساهم أخلاقيات االتسويق الرقمي في دعم الحاجز التنافسي عبر بناء الثقة وتقليل المخاطر التنظيمية[4]، بينما تلعب دورًا أعمق في تحقيق الاستمرارية التنافسية من خلال تعزيز ولاء العملاء، دعم المرونة التنظيمية، وتعزيز السمعة المؤسسية على المدى الطويل وتحقيق تكامل الأداء المؤسسي[5]، وبذلك تُعد الأخلاقيات الرقمية أحد أهم العوامل المؤثرة في تحقيق الاستمرارية التنافسية وضمان تفوق المؤسسة في السوق.

[1] F. Karakaya, M. J. Stahl, **Op. Cit**, p, 83.
[2] R. J. Best, **Market-Based Management**, 6th ed, Pearson, Harlow, UK, 2013, p, p, 98-101.
[3] C. J. Fombrun, **Op. Cit**, p, p, 56-60.
[4] D. Chaffey, **Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice**, 7th ed, Pearson, Harlow, UK, 2019, p, p, 52-55
[5] A. Tiwana, **Platform Ecosystems: Aligning Architecture, Governance, and Strategy**, Morgan Kaufmann (Elsevier), Boston, 2014, p, p, 134-137.

## خلاصة الفصل الثّالث

خلص هذا الفصل إلى إبراز الدور المحوري الذي تؤديه **أخلاقيات التسويق الرقمي** بوصفها مدخلًا استراتيجيًا فاعلًا في خلق **الميزة التنافسية** للمؤسسات في البيئة الرقمية المعاصرة، فقد أظهر التحليل النظري أن الممارسات الأخلاقية تعد موردًا استراتيجيًا غير ملموس يسهم في دعم التفوق التنافسي وبنائه على أسس مستدامة.

وقد بيّن من خلال توظيف نظريات الموارد والهيكل الصناعي والمؤسسات أن أخلاقيات التسويق الرقمي يمكن فهمها كأصل تنافسي داخلي يصعب تقليده، وكاستجابة استراتيجية لمتطلبات البيئة التنافسية والتنظيمية، فضلاً عن كونها آلية لتحقيق الشرعية المؤسسية وبناء الثقة مع مختلف أصحاب المصلحة، وهو ما يؤكد أن الالتزام الأخلاقي يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع الضغوط السوقية والقانونية في آن واحد.

كما أبرز أن الممارسات الأخلاقية في التسويق الرقمي تسهم بشكل مباشر في **بناء السمعة المؤسسية** وتعزيز **الصورة الذهنية الإيجابية** لدى الجمهور، بما ينعكس على تفضيل العملاء ويُسهم في توليد **ميزة التميز** مقارنة بالمنافسين، فالأخلاقيات الرقمية تُعد عنصرًا حاسمًا في ترسيخ المصداقية وتعزيز الثقة وتحقيق قيمة مضافة تتجاوز البعد الوظيفي للمنتج أو الخدمة.

وفي السياق ذاته أوضح أن أخلاقيات التسويق الرقمي تمثل **حاجزًا تنافسيًا** يحد من قدرة المنافسين على التقليد أو الاختراق السريع، كما تسهم في **تعزيز الاستمرارية التنافسية** من خلال دعم ولاء العملاء، واستدامة السمعة، وتكامل الأداء المؤسسي، وبذلك تتحول الأخلاقيات من أداة وقائية مؤقتة إلى ركيزة استراتيجية تضمن ديمومة الميزة التنافسية في بيئة رقمية تتسم بالتغير السريع وشدة المنافسة، وعليه يؤكد أن تبني أخلاقيات التسويق الرقمي لا يقتصر على الالتزام بالمعايير والقوانين، بل يشكل خيارًا استراتيجيًا واعيًا يمكّن المؤسسة من تحقيق التفوق التنافسي والحفاظ عليه على المدى الطويل.

# الفصل الرابع

## الفصل الرّابع: دراسة تطبيقية لعينة عملاء مؤسسة ياليدين بولاية تبسة

**تمهيد:**

### المبحث الأوّل: السياق العام للدراسة الميدانية

**المطلب الأوّل:** عرض مؤسسة البريد السريع ياليدين – ولاية تبسة

**المطلب الثّاني:** الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

**المطلب الثّالث:** تقييم نموذج الدراسة باستخدام **PLS-SEM**

**المطلب الرابع:** صدق وثبات الاستمارة

### المبحث الثّاني: تحليل نتائج الدراسة

**المطلب الأوّل:** التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج الإستبيان

**المطلب الثّاني:** تحليل نتائج نموذج القياس

**المطلب الثّالث:** تحليل النموذج الهيكلي

### المبحث الثّالث: إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

**المطلب الأوّل:** إختبار فرضيات الدراسة

**المطلب الثّاني:** مناقشة نتائج الدراسة

**المطلب الثّالث:** التوصيات والاقتراحات

**خلاصة الفصل الرابع**

## الفصل الرّابع: دراسة تطبيقية لعينة عملاء مؤسسة ياليدين

### تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى تقديم الدراسة التطبيقية التي أُنجزت على عيّنة من عملاء مؤسسة ياليدين للبريد السريع بولاية تبسة، وذلك بغرض قياس مستوى التزام المؤسسة بأخلاقيات التسويق الرقمي، واستقصاء أثر ذلك على قدرتها في خلق ميزة تنافسية داخل سوق الخدمات اللوجستية السريعة، ويأتي هذا الفصل ليترجم الإطارين النظري والمنهجي اللذين تناولتهما الفصول السابقة إلى إجراءات ميدانية ملموسة تُبرز طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في أخلاقيات التسويق الرقمي بأبعاده الأربعة (الشفافية، حماية الخصوصية، المسؤولية الاجتماعية الرقمية، الأمان الرقمي)، والمتغير التابع المتمثل في خلق الميزة التنافسية بأبعادها الثلاثة (السمعة المؤسسية، الصورة الذهنية، التميّز).

وفي سبيل تحقيق هذا الهدف يبدأ الفصل بتقديم عام حول مؤسسة ياليدين للبريد السريع، من خلال التعريف بها واستعراض هيكلها التنظيمي، ثم تقييم مستوى رضا العملاء عن خدماتها، باعتبارهم الفاعل الرئيس في قياس مدى فعّالية ممارساتها التسويقية، كما يتناول الفصل إجراءات الصدق والثبات الخاصة بأداة الدراسة (الاستبانة)، عبر تحديد مجتمع البحث والعينة، والوقوف على الصدق الظاهري والمحتوى، يلي ذلك حساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لضمان مصداقية النتائج.

ويعرض الفصل النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية، بدءًا بالخصائص السوسيوديمغرافية لعملاء العينة، ثم تقديم المؤشرات الوصفية المرتبطة بكل من أبعاد أخلاقيات التسويق الرقمي وأبعاد خلق الميزة التنافسية ويُختتم الفصل بتحليل ومناقشة النتائج، ومن خلال تفسير الاتجاهات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة وربط النتائج المحصلة بالإطار النظري والدراسات السابقة بما يسمح ببناء فهم علمي دقيق لمدى تأثير أخلاقيات التسويق الرقمي على تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة ياليدين للبريد السريع.

## المبحث الأوّل: السياق العام للدراسة الميدانية

تُعد مؤسسة ياليدين للتوصيل السريع من المؤسسات الرائدة في الجزائر في مجال تبنّي واستخدام الأدوات الرقمية في أنشطتها التسويقية والخدمية، حيث كانت من أوائل المؤسسات التي أدركت أهمية توظيف التقنيات الرقمية الحديثة ومنصات التواصل الإلكتروني في تحسين جودة الخدمات وتعزيز التواصل مع العملاء، وقد مكّن هذا التوجه المؤسسة من تطوير ممارسات تسويق رقمي متقدمة، تتماشى مع متطلبات البيئة التنافسية الرقمية.

وتعتمد مؤسسة ياليدين على مجموعة من الوسائط والمنصات الرقمية في تقديم خدماتها والتفاعل مع عملائها عبر مختلف ولايات الوطن، مستفيدة من التقنيات الرقمية الحديثة بما يسهم في تحسين تجربة العميل، وتسريع العمليات، ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية، ولا يقتصر توظيف الرقمنة على الجانب التقني وإنما يمتد ليشمل الالتزام بالممارسات الأخلاقية للتسويق الرقمي، لاسيما ما يتعلق بالشفافية، وحماية خصوصية العملاء، والمسؤولية الاجتماعية.

ويعكس هذا التوجه الرقمي لمؤسسة ياليدين سعيها إلى بناء سمعة مؤسسية إيجابية وصورة ذهنية مميزة لدى العملاء، بما يعزز قدرتها على خلق ميزة تنافسية مستدامة في سوق يتسم بشدة المنافسة، فتُعد مؤسسة ياليدين مجالًا مناسبًا للدراسة الميدانية لتحليل أثر أخلاقيات التسويق الرقمي في خلق الميزة التنافسية من وجهة نظر عملائها.

### المطلب الأوّل: عرض مؤسسة البريد السريع ياليدين – ولاية تبسة:

#### أولاً: التعريف بالمؤسسة البريد السريع ياليدين:

نشأت مؤسسة **Yalidine El Djazair Service** من اتحاد بين شخصين من قطاع المراسلة، وهي موجودة في السوق منذ عام **2013** بالتحديد بتاريخ: **07 /2013/01** وهو تاريخ التأسيس، فهي مؤسسة رائدة في مجال البريد السريع والخدمات اللوجستية على الشبكة الداخلية وتقدم خدمات التجميع والتوصيل في جميع ولايات الوطن[1]، لكن مع عدم وجود ممارسات كثيرة في مجال التجارة الإلكترونية والتجارة عبر الانترنت وثقافة التوصيل وإرسال الطرود في الجزائر لم يكن انتشارها وتوسيعها في جميع ربوع الوطن في سنواتها الأولى، رغم ذلك حافظت المؤسسة على وجودها وريادتها في سوق إرسال الطلبيات.

فالمؤسسة تعد الخيار الأول لأصحاب المتاجر الإلكترونية نظرا لخدماتها المتميزة في النقل وتوصيل الطرود إلى مختلف الولايات الجزائرية، وهي من الناحية القانونية عبارة عن شركة ذات مسؤولية محدودة برأس مال قدره

[1] مؤسسة ياليدين للبريد السريع، من نحن، https://www.yalidine.com، تاريخ الزيارة: 2026/01/15.

**1.000.000.00** دج المقيد في السجل التجاري رقم: **1380986869**، وتشمل **58** مكتب موزعة على التراب الوطني تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي أو معنوي.[1]

وتتميز المؤسسة بالسرعة العالية في توصيل الطلبيات لمختلف الولايات، إذ أنه وكمثال على ذلك يستغرق توصيل طلبية من ولاية الجزائر العاصمة إلى غاية ولاية تبلغ المسافة حوالي **400** كلم يوما واحدا فقط، أي أنه إذا تقدمت بطلب من خلال متجر معين لشراء أي منتج وتم شحنة للشركة في ذلك اليوم بالذات، فإن المنتج يصل إلى صاحبه في اليوم الموالي مباشرة، وهذا أمر أكثر فعالية خاصة بالنسبة للأشخاص الذين لايتوفر لديهم أوقات متاحة تسمح لهم بإنجاز المصلحة بمفردهم.[2]

ومن أبرز المميزات التي تقدمها مؤسسة **Yalidine El Djazair Service** جودة خدمة العملاء، حيث يتم إشعار الزبون فور وصول طرده إلى مكتب الولاية عبر مكالمة هاتفية من طرف خدمة الزبائن، لإعلامه بوصول الشحنة ودعوته للتوجه إلى المكتب من أجل استلامها في أقرب وقت ممكن.

كما يتم في الوقت نفسه إرسال رقم التتبع الخاص بالطرد إلى رقم هاتف الزبون، مرفقًا بعنوان المكتب وأرقام التواصل الخاصة بخدمة العملاء، مما يسهل عملية المتابعة والاستلام.

وتجدر الإشارة إلى أن مدة الاحتفاظ بالطرد داخل المكتب لا تتجاوز ثلاثة (**03**) أيام كحد أقصى، وذلك بهدف ضمان سرعة الاستلام وتسهيل التواصل مع العملاء في الوقت المناسب.[3]

وفي خطوة تعزز من مكانتها في سوق الخدمات، قامت الشركة يتوقيع اتفاقيتين استراتيجيتين مع شركة التأمينات المتوسطية **GAM** للتأمينات، تمت مراسيم التوقيع يوم: **2024/03/07**، بحضور السيد **جمال الدين توميات**، المدير التجاري لمجمع ياليدين، والسيد أحمد حاج محمد، نائب رئيس شركة **GAM** للتأمينات، وتتمثل الاتفاقية الأولى في شراكة استراتيجية تغطي جميع فروع شركة ياليدين، وتهدف إلى تعزيز التعاون بين الشركتين في مجال الخدمات اللوجستية وتوزيع البريد والطرود، أما الاتفاقية الثانية، فتتعلق بشركة **E-Logistique** التابعة لشركة ياليدين، وتهدف إلى تقديم خدمات لصالح **GAM** للتأمينات في مجال توزيع البريد والطرود، إضافة إلى الخدمات اللوجستية الأخرى.[4]

---

[1] ديدوش هاجر، حميدة رشيدي، **دور المؤسسات الناشئة في تعزيز التنمية الاقتصادية وخلق فرص عمل – مؤسسة Yalidine نموذجا–** ، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد: 08، العدد: 02، ديسمبر 2025، ص، 510.

[2] **المرجع نفسه**، ص، 518.

[3] **مؤسسة ياليدين للبريد السريع، من نحن**، https://www.yalidine.com، تاريخ الزيارة: 2026/01/15.

[4] ديدوش هاجر، حميدة رشيدي، **مرجع سابق**، ص، 515.

**ثانيًا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة البريد السريع ياليدين بتبسة:**

من خلال المعاينة الميدانية، تبين أن مؤسسة البريد السريع ياليدين بولاية تبسة تعمل ضمن هيكل تنظيمي وظيفي بسيط ومرن، يهدف إلى ضمان فعالية الأداء وسرعة إنجاز المهام حيث يعد فرع مؤسسة البريد السريع ياليدين بولاية تبسة أحد الفروع المحلية التابعة للشبكة الوطنية للمؤسسة، ويؤدي دورًا تنفيذيًا محوريًا في تقديم خدمات التوصيل السريع واللوجستيات داخل إقليم الولاية والمناطق المجاورة لها، ويعمل هذا الفرع ضمن إطار تنظيمي ينسجم مع التوجهات العامة والسياسات المعتمدة من قبل الإدارة المركزية للمؤسسة، مع مراعاة الخصوصيات الجغرافية والديموغرافية والاقتصادية لولاية تبسة، بما يسمح بتكييف الأداء التنظيمي مع متطلبات السوق المحلية.

ويقوم الهيكل التنظيمي لفرع ياليدين بتبسة على النمط الوظيفي البسيط المرن، وهو نمط شائع في المؤسسات الخدمية واللوجستية، حيث يهدف إلى تحقيق الفعالية التشغيلية، وضمان سرعة تدفق المعلومات، وتسهيل التنسيق بين مختلف المصالح، ويُعد هذا النوع من التنظيم مناسبًا لطبيعة نشاط البريد السريع، الذي يتطلب قرارات سريعة وتفاعلًا مباشرًا مع العملاء، وقدرة عالية على الاستجابة الفورية للمتغيرات التشغيلية والرقمية.

**1- إدارة الفرع:** يتصدر الهيكل التنظيمي مدير فرع ياليدين بولاية تبسة، الذي يتحمل المسؤولية الكاملة عن تسيير الفرع إداريًا وتشغيليًا، ويُعد الممثل الرسمي للمؤسسة على المستوى المحلي، وتشمل مهام مدير الفرع الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية وضمان احترام السياسات العامة للمؤسسة ومتابعة الأداء اليومي للمصالح المختلفة، إضافة إلى التنسيق المستمر مع الإدارة الجهوية أو المركزية فيما يخص التقارير الدورية ومؤشرات الأداء ومقترحات التحسين.

كما يلعب مدير الفرع دورًا أساسيًا في ترسيخ القيم التنظيمية وأخلاقيات العمل داخل الفرع، لا سيما تلك المتعلقة باحترام العملاء، والشفافية في المعاملات، وحماية البيانات الشخصية، وهي عناصر تتقاطع بشكل مباشر مع موضوع أخلاقيات التسويق الرقمي محل الدراسة ويسهم هذا الدور القيادي في خلق بيئة تنظيمية داعمة للجودة والثقة، بما ينعكس إيجابًا على صورة المؤسسة وقدرتها التنافسية.

**2- مصلحة العمليات والتوزيع:** تعد مصلحة العمليات والتوزيع القلب النابض للنشاط اليومي لفرع ياليدين بتبسة، حيث تتكفل بجميع العمليات المرتبطة باستقبال الطرود، وفرزها وتنظيم مسارات التوصيل وضمان تسليم الشحنات في الآجال المحددة، وتشرف هذه المصلحة على تنسيق عمل أعوان التوصيل وسائقي المركبات وضبط الجداول الزمنية ومتابعة تنفيذ العمليات الميدانية وفق المعايير المعتمدة من المؤسسة.

كما تعتمد هذه المصلحة على الأنظمة الرقمية الخاصة بالمؤسسة في تتبع الشحنات وتحديث حالتها، وهو ما يتطلب التزامًا عاليًا بالدقة والشفافية في إدخال البيانات ومعالجتها، ويُعد هذا الجانب الرقمي عنصرًا أساسيًا في تقييم العملاء لمصداقية المؤسسة وأخلاقيات تعاملها، حيث إن أي خلل في المعلومات المقدمة قد يؤثر سلبًا على مستوى الثقة والرضا.

**3- مصلحة خدمة العملاء:** تشكل مصلحة خدمة العملاء الواجهة الاتصالية للمؤسسة على المستوى المحلي، إذ تتولى التواصل المباشر مع العملاء، سواء داخل مقر الفرع أو عبر القنوات الهاتفية والرقمية، وتتمثل مهام هذه المصلحة في استقبال الاستفسارات، معالجة الشكاوى، تقديم المعلومات المتعلقة بالخدمات والأسعار، ومرافقة العملاء في استخدام المنصات الرقمية الخاصة بالمؤسسة، مثل أنظمة تتبع الطرود.

وتكتسي هذه المصلحة أهمية خاصة في إطار أخلاقيات التسويق الرقمي، إذ يُفترض أن تلتزم بمبادئ الاحترام، والوضوح، وحماية الخصوصية عند التعامل مع بيانات العملاء ومعلوماتهم الشخصية، كما تسهم جودة التفاعل داخل هذه المصلحة في بناء صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة وتعزيز ولاء العملاء، وهو ما يمثل أحد مصادر الميزة التنافسية في سوق الخدمات اللوجستية.

**4- المصلحة الإدارية والمالية:** يتضمن الهيكل التنظيمي لفرع ياليدين بتبسة مصلحة إدارية ومالية تُعنى بتسيير الموارد البشرية، وتنظيم الوثائق، ومتابعة الجوانب المحاسبية والمالية للفرع، وتشمل مهام هذه المصلحة تسجيل العمليات اليومية، إعداد التقارير الإدارية متابعة أجور العمال، وضمان الامتثال للإجراءات التنظيمية والقانونية المعمول بها.

كما تضطلع هذه المصلحة بدور داعم لبقية المصالح من خلال توفير الموارد اللازمة لضمان استمرارية العمل والمساهمة في تحسين بيئة العمل الداخلية بما يعزز الأداء المؤسسي العام، ويُسهم حسن التسيير الإداري والمالي في تعزيز الاستقرار التنظيمي، وهو عامل غير مباشر لكنه مهم في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة.

**5- أعوان التوصيل والدعم الميداني:** يمثل أعوان التوصيل العنصر الميداني الأساسي في هيكل فرع ياليدين بتبسة، حيث يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء أثناء تسليم الطرود، ويُعد هؤلاء الأعوان واجهة المؤسسة، إذ يؤثر سلوكهم المهني، واحترامهم للمعايير الأخلاقية، والتزامهم بالدقة واللباقة، في الصورة الذهنية للمؤسسة لدى العملاء.

ويخضع أعوان التوصيل لتوجيهات الإدارة المحلية، ويلتزمون بالإجراءات التنظيمية المتعلقة بالأمان واحترام الخصوصية وعدم استغلال بيانات العملاء، وهو ما يجعلهم جزءًا أساسيًا من منظومة أخلاقيات التسويق الرقمي، حتى وإن كان دورهم ميدانيًا في الأساس.

**6- دور الهيكل التنظيمي في دعم الميزة التنافسية:** يسهم الهيكل التنظيمي لفرع ياليدين بولاية تبسة، بما يتسم به من وضوح في توزيع المهام، ومرونة في التنسيق، وتكامل بين المصالح، في تعزيز فعالية الأداء وجودة الخدمات المقدمة، كما يُعد هذا التنظيم عاملًا مساعدًا في تطبيق مبادئ أخلاقيات التسويق الرقمي، من خلال ضمان الشفافية في المعاملات، حماية بيانات العملاء، وتحسين تجربة المستخدم الرقمية.

وبذلك فإن الهيكل التنظيمي لفرع ياليدين بتبسة لا يمثل مجرد إطار إداري، وإنما يُعد أداة استراتيجية تُسهم في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة، عبر دعم الثقة، وتعزيز الرضا، وبناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء في بيئة تنافسية متزايدة.

## المطلب الثّاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:

يتناول هذا المطلب الإطار المنهجي المعتمد في الدراسة التطبيقية، وذلك من خلال عرض الإجراءات المنهجية المتبعة في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، مع التركيز على أداة جمع البيانات المستخدمة ومراحل تصميمها وتطويرها بما يتلاءم مع أهداف الدراسة وطبيعة متغيراتها، كما يتضمن هذا المطلب مدخلًا مفاهيميًا لنمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، مع توضيح متغيرات نموذج الدراسة، مدعّمًا بالأشكال والرسومات التوضيحية المناسبة التي تجسد النموذج المقترح للدراسة والعلاقات المفترضة بين متغيراته.

وسيتم تفصيل هذه الجوانب المنهجية وفق تسلسل علمي ومنهجي على النحو الآتي:

**أولاً: إجراءات الدراسة:** حيث نستعرض نموذج الدراسة وكيفية اختيار العينة التمثيلية من مجتمع الدراسة، إلى جانب مصادر جمع البيانات والمعلومات المعتمدة في إنجاز هذه الدراسة، كما سيتم التطرق إلى نطاق الدراسة من حيث الأبعاد الموضوعية، والجغرافية (المكانية)، والبشرية، والزمنية، مع توضيح أنواع البيانات والمعلومات التي تم جمعها بما يخدم أهداف الدراسة ومتطلباتها المنهجية

**1- نموذج الدراسة:** يُعد نموذج الدراسة تصميمًا منهجيًا يوجز هيكل البحث ويُبرز مكوّناته الأساسية، إذ يتضمن مختلف متغيرات الدراسة وأبعادها المعتمدة في عمليتي القياس والتفسير، بما يسمح بفهم طبيعة العلاقات القائمة بينها، ويعكس هذا النموذج التساؤلات والفرضيات التي انطلقت منها الدراسة، كما يوضّح اتجاهات التأثير بين المتغيرات وفق الإطار النظري المعتمد، وذلك كما هو موضح في الشكل رقم (01).

## 2- تحديد مجتمع البحث وعينة الدّراسة:

### 2-1- تحديد مجتمع البحث:

يُعرف مجتمع البحث حسب **مادلين قرافيت M.Grawitz**، بأنه: "مجموعة العناصر لها خاصية أو عدد من الخصائص المشتركة بينها، تُميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث والتقصي[1]".

فهو جميع المفردات الظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها، أو هو المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يُعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، وهو مجتمع محدد الملامح، إذ كلما زاد تحديد هذه الملامح كلّما زادت إمكانية إجراء دراسة يمكن تعميم نتائجها عليه فهو مجموعة قليلة أو كبيرة من الأفراد أو الأحداث أو الأشياء التي يُجري عليها الباحث دراسته[2].

وفي هذه الدراسة يكمن مجتمع البحث **جميع عملاء وزبائن مؤسسة ياليدين للبريد السريع بولاية تبسة**، سواء الذين تعاملوا مع المؤسسة لأوّل مرة أو الذين تربطهم بها تعاملات متكرّرة خلال الفترة الأخيرة، ويعدّ هذا المجتمع هو الأكثر ارتباطًا بموضوع الدراسة، ولكون العملاء هم الجهة القادرة على تقييم مستوى التزام المؤسسة بأخلاقيات التسويق الرقمي من جهة، ومدى انعكاس تلك الممارسات على خلق الميزة التنافسية من جهة أخرى، حيث يشكّلون المصدر الأساسي للحصول على البيانات التي تُقاس بها المتغيرات المدروسة.

ويتميز مجتمع البحث بتنوّعه من حيث الفئات العمرية، والمستويات التعليمية، وطبيعة الاستخدام لخدمات البريد السريع، الأمر الذي يسمح بتوفير بيانات شاملة تعبّر عن مختلف أصناف العملاء، كما أنّ اعتماد ولاية تبسة كمجال جغرافي للدراسة يأتي انسجامًا مع طبيعة الدراسة الميدانية، ولأنها تمثّل واحدة من الولايات التي تعرف توسعًا ملحوظًا في استخدام خدمات التوصيل السريع، ما يجعلها بيئة مناسبة لاختبار مدى احترام المؤسسة للمعايير الأخلاقية في التسويق الرقمي و مدى انعكاس ذلك على القدرة التنافسية للمؤسسة

ومن الناحية الإجرائية يشمل مجتمع البحث كلّ الأشخاص الذين استفادوا من خدمات ياليدين خلال العشرة (**10**) أشهر الماضية، إذ تُعد هذه الفئة الأكثر قدرة على تقييم أدق لمستوى الأداء الحالي للمؤسسة، بناءً على تجارب تعامل مباشرة وحديثة، كما أن الاعتماد على العملاء بدلًا من الموظفين أو الإدارة يوفّر رؤية موضوعية حيادية، باعتبارهم الجهة التي تتأثر مباشرة بالممارسات التسويقية للمؤسسة.

ونظرًا لأن مجتمع البحث غير قابل للحصر بدقة مسبقًا، وتعذّر الإحصاء الشامل لجميع العملاء الفعليين لمؤسسة البريد السريع ياليدين بولاية تبسة، فقد أصبح من الضروري اعتماد طريقة منهجية مناسبة لاختيار العيّنة تمكّن الباحث من جمع البيانات بشكل عملي وموثوق.

---

[1] موريس أنجرس، **منهجية البحث في العلوم الإنسانية**، تر: بوزيدة صحراوي وآخرون، ط 2، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2006، ص، 298.

[2] ناهدة عبد زيد الدليمي، **أسس وقواعد البحث العلمي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص، 81.

وعليه، تم اعتماد أسلوب العيّنة القصدية **(Purposive Sample)** ، باعتباره من الأساليب الملائمة في الدراسات التطبيقية التي تستهدف فئات محددة تمتلك خبرة ومعرفة مباشرة بموضوع الدراسة.

ويعتمد هذا الأسلوب على الاختيار المتعمد للمفردات التي تتوافر فيها خصائص معينة، أهمها التعامل الفعلي مع خدمات مؤسسة ياليدين سواء من خلال مكاتبها أو عبر منصاتها الرقمية، بما يضمن أن تكون آراء المستجيبين مبنية على تجربة حقيقية مع الممارسات الرقمية للمؤسسة.ويسمح هذا النوع من العينات بالحصول على بيانات أكثر ملاءمة ودقة خاصة في الدراسات التي تركز على تقييم السلوكيات والممارسات المدركة من طرف العملاء، وهو ما ينسجم مع أهداف هذه الدراسة المتعلقة بتحليل أثر أخلاقيات التسويق الرقمي في خلق الميزة التنافسية.

### 2-2- تحديد عينة الدراسة:

بعد إستحالة تحديد مجتمع البحث الذي تمثّل عملاء مؤسسة البريد السريع ياليدين بولاية تبسة، تأتي مرحلة اختيار عيّنة الدراسة التي تمثل جزءًا من المجتمع الأصلي وتمكّن الباحث من جمع بيانات قابلة للتحليل الإحصائي واستخلاص النتائج بدقة، ويهدف اختيار العيّنة إلى توفير تمثيل دقيق لمجتمع البحث، مع مراعاة التنوع في الخصائص الديموغرافية، مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وتكرار التعامل مع المؤسسة، لضمان شمولية النتائج وصلاحيتها للتعميم داخل نطاق العملاء الفعليين.

وبناءً على ذلك، يُعد **اختيار العينة القصدية (Purposive Sample)** في هذه الدراسة ملائمًا لطبيعة موضوع البحث وخصائص مجتمع الدراسة، حيث يتيح هذا الأسلوب للباحث التركيز على فئة محددة من العملاء الفعليين الذين تتوفر لديهم خبرة مباشرة وتفاعل فعلي مع خدمات مؤسسة ياليدين، ويسهم هذا النوع من العينات في جمع بيانات دقيقة وذات صلة وثيقة بموضوع الدراسة، ما يساعد على تحليل العلاقات بين متغيرات البحث وتفسير النتائج بصورة أكثر عمقًا وموضوعية، دون الحاجة إلى الحصر الشامل لمجتمع الدراسة الأصلي، وهو ما يُعدّ صعب التحقيق في الدراسات الميدانية التي تُجرى على مؤسسات تجارية كبيرة وواسعة الانتشار مثل مؤسسة ياليدين.

## 3- مجال الدراسة:

لكي تتسم الدراسة بالطابع العلمي والمنهجي، تم تحديد مجالات الدراسة بدقة من حيث المجال الموضوعي، والمكاني، والزماني، والبشري، وذلك على النحو الآتي:

### 3-1- المجال الموضوعي:

يتمثل المجال الموضوعي للدراسة في تحليل العلاقة بين أخلاقيات التسويق الرقمي بوصفها المتغير المستقل، وخلق ميزة تنافسية بوصفها المتغير التابع، وذلك من وجهة نظر عملاء **مؤسسة البريد السريع ياليدين**، بهدف الوقوف على مدى إسهام اخلاقيات التسويق الرقمي في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.

### 3-2- المجال المكاني:

يحدد المجال المكاني للدراسة النطاق الجغرافي الذي أُجريت فيه الدراسة الميدانية، حيث تم تنفيذ الدراسة على عملاء مؤسسة البريد السريع ياليدين بولاية تبسة، وذلك بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، سواء من خلال مقرات المؤسسة أو عبر الوسائط الرقمية.

### 3-3- المجال الزمني:

يشير المجال الزمني إلى الفترة الزمنية التي تم خلالها جمع البيانات الميدانية، حيث أجريت الدراسة خلال الفترة الممتدة من (**18 فيفري 2024 إلى غاية 15 توفمبر 2025**).

### 3-4- المجال البشري:

يتمثل المجال البشري للدراسة في عملاء مؤسسة البريد السريع ياليدين بولاية تبسة، الذين سبق لهم التعامل مع خدمات المؤسسة خلال الفترة المحددة، وقد بلغ حجم عينة الدراسة **304 مفردة**، تم اختيارهم وفق أسلوب العينة القصدية، بما يضمن أن يكون أفراد العينة على دراية فعلية بالممارسات الرقمية والخدمية للمؤسسة.

## 4- تصميم الأداة المستخدمة للدراسة ومراحل تطويرها:

### 4-1- أداة الدراسة:

يُعتبر الاستبيان من الأدوات الأكثر استخدامًا في البحوث الاجتماعية والإنسانية، حيث يُعد وسيلة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، لاحتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات التي يُطلب من المستجيبين الإجابة عليها. وعادةً ما يتم توزيع الاستبيانات يدويًا أو إلكترونيًا عبر البريد الإلكتروني أو المنصات الرقمية، بما يتيح الوصول إلى العينة المستهدفة بفاعلية[1].

وبناءً على هذا الأساس، تم تصميم أسئلة الاستبيان في هذه الدراسة بصورة بسيطة وسهلة الفهم من قبل المستجيبين، مع مراعاة أن تكون الأسئلة قادرة على جمع المعلومات اللازمة للإجابة على فرضيات البحث، وتغطية جميع أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة وفق نموذج الدراسة المقترح:

### 4-2- هيكل أداة الدراسة:

لغرض جمع البيانات اللازمة لإجراء هذه الدراسة التطبيقية، تم الاعتماد على أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من أفراد العينة .وقد تكونت الاستبيانة المستخدمة من قسمين رئيسيين:

[1] طويطي مصطفى، وعيل ميلود، **أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية – منظور إحصائي–**، مطبوعة جامعية معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، بتاريخ 30 جوان 2014، ص، 28.

حيث تناولنا في **القسم الأول** المحور الخاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية مثل (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، عدد تكرار التعامل مع المؤسسة).

بينما تناول **القسم الثاني** محورين رئيسيين، كما يلي:

– **المحور الثاني**: الفقرات الخاصة بقياس **أخلاقيات التسويق الرقمي** بمختلف أبعادها، وخصصت له **32** فقرة، ويحتوي هذا المحور على أربعة أبعاد (الشفافية، حماية الخصوصية، المسؤولية الاجتماعية ، الأمان الرقمي).

– **المحور الثالث**: الفقرات التي تقيس **خلق الميزة التنافسية** وخصصت له **24** فقرة، ويحتوي هذا المحور على ثلاثة أبعاد (السمعة المؤسسية، الصورة الذهنية، التميز).

وكان مجموع الفقرات المكونة للاستبانة **56** فقرة، وفق مقياس **ليكرت** الخماسي.

| الدرجة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| الرأي | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

**الجدول رقم (10)**: يوضّح توزيع مقياس ليكيرت الخماسي لمستويات الأوزان.

**المصدر**: من إعداد الباحث وفقا لمقياس ليكرت الخماسي.

تمثل الأرقام في الجدول أعلاه مساحة من المقياس كنسبة مئوية، هي:

– للرقم **1** تكون أقل من **20%**.

– للرقم **2** تكون أقل من **40%**.

– للرقم **3** هي أقل من **60%**.

– للرقم **4** هي أقل من **80 %**.

– للرقم **5** هي **100%**.

ولضبط الحدود الدنيا والعليا لكل خلية من خلايا المقياس، تم حساب المدى الإحصائي من خلال طرح أدنى درجة (**1**) من أعلى درجة (**5**)، ليكون المدى **4**، بعد ذلك قُسمت قيمة المدى على عدد فئات المقياس (**5**)، فكانت **0.8** هي طول الخلية الواحدة، أي الفارق العددي الذي يميز كل فئة عن الأخرى. وبناءً على ذلك، تم تحديد الفئات وفق التدرج التالي[1]:

- من **1** إلى أقل من **1.80**: غير موافق بشدة.
- من **1.80** إلى أقل من **2.60**: غير موافق.

[1] بدران العمر، **تحليل بيانات البحث العلمي من خلال برنامج SPSS**، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2004، ص، 126.

- من **2.60** إلى أقل من **3.40**: موافق إلى حد ما.
- من **3.40** إلى أقل من **4.20**: موافق.
- من **4.20** إلى **5**: موافق بشدة.

### 4-3- تحكيم الاستبيان:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم إعداد استبيان أولي لجمع البيانات المعبرة عن موضوع الدراسة، وتمت مراجعته ومناقشته مع الأستاذة المشرفة للتأكد من ملاءمته للمتغيرات البحثية، بعد ذلك عُرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المتخصصين من جامعات مختلفة (تبسة، الوادي، تيسمسيلت) لتحكيمها وتقديم الملاحظات اللازمة، وبناءً على هذه الملاحظات تم تعديل بعض الأسئلة وحذف أو إعادة صياغة عبارات معينة لتصبح أكثر وضوحًا وملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة، وبذلك أصبحت الاستبيانة جاهزة للتوزيع في صورتها النهائية.

### 4-4- توزيع إستمارات الإستبيان:

وقد تم توزيع الاستبيانات على العملاء مباشرة في مقرات المؤسسة بولاية تبسة، بالإضافة إلى توزيعها إلكترونيًا عبر المنصات الرقمية الخاصة بالعملاء الذين تم التواصل معهم، مع الحرص على توضيح هدف الدراسة وضرورة الإجابة بدقة وصدق، وضمان سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، وقد بلغ حجم العينة **304** مفردات، وهو عدد يُعد مناسبًا لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة ضمن الدراسة، ويضمن تحقيق مستوى كافٍ من الدقة في القياس.

| | | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| عدد الاستبيانات الموزعة | المعتمدة | 304 | %100.0 |
| | المستبعدة | 0 | %0 |
| | Total | 304 | %100.0 |

**الجدول رقم (11)**: توزيع الاستبيانات الموزعة.

**المصدر**: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعطيات.

يوضح جدول رقم (**11**) توزيع الاستبيانات الموزعة والمسترجعة خلال الدراسة الميدانية، والتي تمثل جزءًا أساسيًا من منهجية البحث، إذ يعتمد الباحث على جمع البيانات من عينة محددة من العملاء لفهم وجهات نظرهم حول أخلاقيات التسويق الرقمي وأثرها في خلق الميزة التنافسية في مؤسسة البريد السريع ياليدين بولاية تبسة.

ويبيّن الجدول أن عدد الاستبيانات المعتمدة بلغ **304** استبيانات، أي بنسبة **100%** من إجمالي الاستبيانات الموزعة، في حين لم يُسجل أي استبيان مستبعد، أي أن عدد الاستبيانات المستبعدة بلغ **صفرًا**.

**5- الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات:**

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها من المستجيبين باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك بهدف وصف خصائص وآراء أفراد العينة حول محاور الاستبيان، بالإضافة إلى اختبار صحة الفرضيات والعلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) توفر البرامج الإحصائية المتخصصة هذه الأساليب، والتي تمثل في:

- برنامج **SPSS.V.27** الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية **(statistical Pachage For The Social)**
- برنامج **(SmartPLS4)**
- بالإضافة إلى **Microsoft Excel** لتمثيل البيانات الإحصائية بشكل بياني.

كما تم الاستعانة بـ الأساليب الإحصائية الوصفية للحصول على قراءات عامة حول خصائص العينة وآراء المبحوثين ومواقفهم تجاه عبارات الاستبيان وأبعاده ومحاوره. كما تم استخدام الإحصاءات الاستدلالية لاستقراء النتائج واتخاذ القرارات المتعلقة بتعميم النتائج من العينة على مجتمع الدراسة بأكمله، مثل: اختبار الفرضيات، فحص العلاقات بين المتغيرات، ومقارنة الاختلافات بين متوسطات العينة.

**المطلب الثالث: تقييم نموذج الدراسة باستخدام PLS-SEM :**

**أولاً:** مدخل مفاهيمي لنمذجة المعادلات البنائية PLS-SEM

تعد نمذجة المعادلات البنائية **(SEM)** من الأساليب الإحصائية المتقدمة التي تُستخدم لتحليل العلاقات المعقدة بين مجموعة من المتغيرات في إطار نموذجي متكامل، حيث تجمع بين كل من التحليل العاملي وتحليل المسار في آنٍ واحد، بما يسمح بدراسة العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة والظاهرة بصورة أكثر دقة وشمولية.[1]

وتقوم نمذجة المعادلات البنائية على تمثيل الظواهر المدروسة من خلال نماذج نظرية يتم تحويلها إلى نماذج إحصائية قابلة للاختبار، بحيث يتم تحديد طبيعة العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، إضافة إلى تقدير قوة هذه العلاقات واتجاهها. وتتميز هذه المنهجية بقدرتها على اختبار عدة علاقات في وقت واحد ضمن نموذج واحد، بدلًا من الاعتماد على اختبارات إحصائية منفصلة.

كما تتيح **SEM** إمكانية التعامل مع المتغيرات الكامنة التي لا يمكن قياسها مباشرة، وإنما يتم التعبير عنها من خلال مجموعة من المؤشرات أو العبارات القابلة للقياس، وهو ما يجعلها ملائمة للدراسات التي تتناول مفاهيم مجردة مثل الأخلاقيات، الاتجاهات، الإدراكات، أو الميزة التنافسية.[1]

[1] Joseph F. Hair Jr. et al, **Multivariate Data Analysis**, 7th ed, Upper Saddle River, Pearson Education, NJ 2010, p, p, 711–712.

وتتضمن نمذجة المعادلات الهيكلية نموذجين فرعيين وهما[2]:

**– نموذج القياس (Measurement Model)**: ويُعرف أيضًا بالنموذج الخارجي، ويختص بتحديد العلاقات بين المتغيرات الكامنة والمؤشرات التي تقيسها، كما يُستخدم للتحقق من صدق وثبات أدوات القياس، إضافة إلى تقييم موثوقية المتغيرات المشاهدة.

**– النموذج الهيكلي (Structural Model)**: ويُعرف بالنموذج الداخلي، ويُعنى بتحديد العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة، وقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بينها وفق الفرضيات النظرية للدراسة.

وقد ساهمت هذه الخصائص في جعل نمذجة المعادلات البنائية أداة تحليلية فعّالة في البحوث الاجتماعية والإدارية والتسويقية، خاصة في الدراسات التي تهدف إلى تفسير العلاقات بين المتغيرات وبناء النماذج النظرية، مما يعزز من قوة النتائج ودقتها ويمنح البحث طابعًا علميًا ومنهجيًا متقدمًا.

وبالنظر إلى شمولية نمذجة المعادلات البنائية وقدرتها على تمثيل العلاقات المعقدة بين المتغيرات ضمن إطار نمذجي واحد، فقد برزت عدة توجهات إحصائية في تطبيقها، أسفرت عن ظهور نوعين رئيسيين شائعي الاستخدام في نمذجة المعادلات الهيكلية، وذلك استجابة لاختلاف أهداف الدراسات ومتطلبات التحليل وخصائص البيانات.

وتنقسم النماذج ضمن نمذجة المعادلات الهيكلية SEM إلى نوعين رئيسيين بناءً على هدف الدراسة وطبيعة البيانات هما[3]:

**– نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التغاير المشترك CB-SEM:** وتهدف أساسًا إلى اختبار مدى مطابقة النموذج النظري مع البيانات الميدانية، وتُستخدم غالبًا في الدراسات التي تسعى إلى تأكيد النظريات القائمة والتحقق من صلاحيتها، مع التركيز على مؤشرات جودة المطابقة الكلية للنموذج

**– نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئيةPLS –SEM:** وتركّز على تعظيم القدرة التفسيرية والتنبؤية للنموذج، وتُعد أكثر ملاءمة للدراسات التي تهدف إلى بناء النماذج النظرية واستكشاف العلاقات بين المتغيرات، خاصة في الحالات التي يكون فيها حجم العينة متوسطًا أو عندما يحتوي النموذج على متغيرات انعكاسية وتكوينية في آنٍ واحد.

[1] John C. Anderson, David W. Gerbing, **Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach**, Psychological Bulletin, Volume : 103, Issue : 03, 1988, p, p, 411–423.

[2] Stein, C. M. et al., **Structural Equation Modeling, Methods in Molecular Biology**, Volume: 850, 2012, p. 496.

[3] Joseph F. et al. 2022. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. 3rd ed. p. 03.

وعليه فإن اختيار أحد هذين الأسلوبين لا يتم بشكل عشوائي، بل يخضع لطبيعة الدراسة وأهدافها وخصائص البيانات وهيكل النموذج المقترح، وهو ما يفسر اعتماد العديد من البحوث التطبيقية في العلوم الإدارية والتسويقية على أسلوب PLS-SEM لما يوفره من مرونة منهجية ودقة تحليلية في دراسة العلاقات السببية المعقدة بين المتغيرات الكامنة.[1]

**ثانيًا: مبررات استخدام النمذجة الهيكلية PLS-SEM:**

برّر العديد من الباحثين اعتماد نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM كأداة إحصائية فعّالة لاختبار نماذج المعادلات الهيكلية، خاصة في البحوث التطبيقية في العلوم الإدارية والتسويقية، ويمكن تلخيص أهم هذه المبررات فيما يلي:

تتميز طريقة **PLS-SEM** بقدرتها العالية على التعامل بكفاءة مع أحجام العينات الصغيرة نسبيًا مقارنة بأساليب النمذجة المعتمدة على التغاير.

- تُعد مناسبة لتحليل النماذج الهيكلية المعقدة التي تتضمن عددًا كبيرًا من المتغيرات الكامنة والمؤشرات.[2]
- لا تشترط التوزيع الطبيعي للبيانات، مما يجعلها ملائمة للبيانات الميدانية الواقعية.
- تتمتع بمرونة عالية في التعامل مع النماذج العاكسة (Reflective) والنماذج التكوينية (Formative) في آنٍ واحد.[3]
- تُستخدم أساسًا في تطوير وبناء النظريات أكثر من اختبارها، بخلاف النمذجة المعتمدة على التغاير.
- تُعد من أكثر الأساليب الإحصائية استخدامًا في الدراسات التنبؤية[4].
- تتيح إمكانية تحليل النماذج من الدرجة الأولى والدرجة الثانية.
- تُوظَّف غالبًا في الدراسات الاستكشافية أكثر من الدراسات التأكيدية.

**ثالثًا: الإطار المنهجي لتقييم نموذج الدراسة وفق منهجية PLS-SEM :**

يُعد بناء النموذج العام للدراسة الخطوة الأولى والأساسية في بداية البحث التطبيقي، حيث يمثل الإطار المفاهيمي الذي يستند إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، بعد تحليل شامل للأدبيات ذات الصلة، وقد أتاح هذا التحليل التوصل إلى النموذج النهائي للدراسة، والذي يوضح العلاقات بين المتغيرات الكامنة المستقلة والمتغيرات الكامنة التابعة.

---

[1] Joseph F. Et al, **Op. Cit**, p p, 05–06.

[2] عبد السلام عبد الله، **التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام نمذجة المعادلات البنائية**، دار الفكر الجامعي، القاهرة، 2018، ص، 85.

[3] حسين أحمد جاد، **الأساليب الحديثة في تحليل البيانات متعددة المتغيرات**، دار المسيرة، عمّان، 2017، ص، 141.

[4] Joseph F. Et al, **Op. Cit**, p, 06.

وقد تم اعتماد أسلوب نمذجة المربعات الصغرى الجزئية **(SEM-PLS)** لتحديد أثر المتغيرات الكامنة الخارجية على المتغيرات الكامنة الداخلية، وذلك على عينة مدروسة من عملاء مؤسسة ياليدين. ويهدف هذا النهج إلى تقدير العلاقات السببية بين الأبعاد المختلفة لأخلاقيات التسويق الرقمي وخلق الميزة التنافسية، مع ضمان الصدق والثبات لمقاييس المتغيرات المستخدمة.

ونظرًا لأن النموذج العام يتكون من نموذج القياس ونموذج هيكلي، فقد تم تقييم كلا النموذجين للتأكد من صحة النتائج المستخلصة وموثوقيتها .ويشكل هذا النهج، المبني على التحليل البنيوي المتقدم للمتغيرات الكامنة SEM-PLS، أساسًا قويًا لاستكشاف وفهم التفاعلات المعقدة بين المتغيرات المختلفة في سياق الدراسة، بما يتيح اختبار الفرضيات وتحليل أثر كل بعد من أبعاد أخلاقيات التسويق الرقمي على الميزة التنافسية لمؤسسة ياليدين، يتم تقسيم عملية التقييم إلى جزئين رئيسيين كما يلي:[1]

✓ **تحليل نموذج القياس**: يهدف هذا الجزء إلى تقييم صدق وثبات المقاييس المستخدمة لقياس المتغيرات الكامنة. ويشمل التحقق من:

- الصدق التقاربي Convergent Validity.
- الصدق التمييزيDiscriminant Validity.
- الثبات الداخليInternal Consistency Reliability.

✓ **تحليل النموذج الهيكلي**: يهدف هذا الجزء إلى اختبار العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة وفق الفرضيات الموضوعة، ويشمل:

- تقدير معاملات المسار Path Coefficients.
- اختبار دلالة المعاملات باستخدام تقنية Bootstrapping.
- تقييم قوة التفسير $R^2$.

ويتيح هذا التقسيم المنهجي استخدام **SmartPLS4** لفحص صحة النموذج بشكل شامل، وضمان أن النتائج المستخلصة دقيقة وموثوقة[1]، كما يتيح تحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لأبعاد أخلاقيات التسويق الرقمي على الميزة التنافسية للعملاء في مؤسسة ياليدين وفقا للمعايير الموضحة في الجدول الموالي:

[1] القهوجي أيمن سليمان، أبو عواد فريال محمد، **النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج أموس amos**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص، ص، 13-15.

| | معايير تقييم نماذج القياس | القيمة المقبولة | ماذا يقيس |
|---|---|---|---|
| الاتساق الداخلي | ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha, CA) | $\geq 0.7$ | يقيس الإتساق الداخلي للمتغيرات ضمن البُعد نفسه، أي مدى ترابط المؤشرات مع بعضها البعض. |
| | الموثوقية المركبة (Composite Reliability, CR) | $\geq 0.7$ | يقيس الثبات العام للبُعد الكامن، ويأخذ في الاعتبار التحميلات المختلفة للمؤشرات. |
| الصدق التقاربي | متوسط التباين المستخلص (Average Variance Extracted, AVE) | $\geq 0.5$ | يقيس الصدق التقاربي (Convergent Validity)، أي مقدار التباين الذي يوضحه البُعد الكامن بالمقارنة مع الخطأ. |
| | موثوقية المؤشرات (Indicator Reliability) | التحميل الخارجي $\leq 0.7$ | يقيس مدى ارتباط كل مؤشر بمتغيره الكامن، أي مدى قوة المؤشر في تمثيل البُعد. |
| الصدق التمايزي | التحميلات المتقاطعة (Cross Loadings) | يجب أن يكون التحميل الخارجي للمؤشر على متغيره أكبر من التحميل على أي متغير آخر | يقيس الصدق التمايزي (Discriminant Validity)، أي قدرة كل مؤشر على التمييز بين المتغيرات الكامنة المختلفة. |
| | فورنيل-لاركر (Fornell-Larcker Criterion) | الجذر التربيعي لقيمة AVE لكل بُعد أكبر من ارتباطه مع أي بُعد آخر | يقيس الصدق التمايزي على مستوى البُعد، أي التأكد من أن كل بُعد متميز عن باقي الأبعاد. |

**الجدول رقم (12)**: ملخص معايير تقييم نماذج القياس.

**المصدر**: Hair, J. F., et al , **An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research**, Journal of the Academy of Marketing Science, volume : 40, 2012, p, p, 414 – 433.

## المطلب الرابع: صدق وثبات الاستمارة

**4-1- الصدق التقاربي (Convergent Validity):** يشير الصدق التقاربي إلى مدى اتساق المؤشرات المستخدمة لقياس نفس البُعد الكامن مع بعضها البعض. ويعد من أهم شروط صلاحية نموذج القياس في نمذجة المعادلات الهيكلية، وفقًا لما أشار إليه **Sarstedt** و **Hair** ، يمكن تقدير الصدق التقاربي باستخدام ثلاثة معايير رئيسية:

- **معامل التشبع:**
  - ❖ يقيس مدى توافق المؤشرات وانسجامها مع البُعد الكامن الذي تمثله.
  - ❖ يجب أن يتجاوز التشبع الحد الأدنى **0.70** لاعتماد المؤشر في القياس.
- **الموثوقية المركبة**: تعكس درجة ترابط المؤشرات داخل البُعد الكامن حيث تتراوح قيم **CR** بين **0** و**1** وتصنف كالآتي:
  - ❖ أقل من **0.6**: غياب الموثوقية.

- من **0.6** إلى **0.7**: مقبولة في البحوث الاستكشافية.
- من **0.7** إلى **0.9**: مقبولة في البحوث المتقدمة.
- أعلى من **0.9**: غير مرغوب فيها، قد تشير إلى تكرار زائد للمؤشرات.

- **متوسط التباين المستخلص**: يقيس نسبة التباين التي يفسرها البُعد الكامن بالمقارنة مع الخطأ العشوائي في المؤشرات ويجب أن يكون أكبر من **0.50** لضمان الصدق التقاربي للنموذج.

**4-2- الصدق التمايزي (Discriminant Validity)**: الصدق التمايزي يقيس مدى تميّز كل بُعد كامن عن باقي الأبعاد في النموذج، أي أن كل بُعد يعكس ظاهرة مستقلة ولا تتداخل مؤشرات البُعد مع البُعد الآخر، ويتم تقييم الصدق التمايزي بعدة طرق وفق المعايير التالية:

- **الارتباط بين المتغيرات الكامنة**: يجب أن يكون ارتباط البُعد مع نفسه أكبر من ارتباطه مع أي بُعد آخر، مما يضمن استقلاليته وعدم التداخل بين الأبعاد.
- **التباين بين المؤشرات**:
  - يقيس مدى ارتباط المؤشرات ببُعدها الكامن مقارنة بالارتباط ببقية الأبعاد.
  - يجب أن تمثل المؤشرات أكبر ارتباط مع البُعد الذي تنتمي إليه، وأقل ارتباط مع الأبعاد الأخرى.
- **معيار فورنيل-لاركر**: يجب أن يكون الجذر التربيعي لقيمة **AVE** لكل بُعد أكبر من أعلى ارتباط له مع أي بُعد آخر، مما يضمن صدق تمايزي على مستوى البُعد الكامن[1].

وبهذه الطريقة يمكن الحكم على أن نموذج القياس صالح للاستخدام في نمذجة المعادلات الهيكلية، وأن المؤشرات والبُعد الكامن يتمتعون بكل من الثبات والصدق التقاربي والتمايزي.

**4-3- معايير تقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي)**: يُعد تحليل النموذج الهيكلي المرحلة الثانية والأساسية في نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية **(PLS-SEM)**، حيث يهدف إلى اختبار العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة المكونة للنموذج المفاهيمي للدراسة، والتحقق من صحة الفرضيات البحثية المقترحة.

ويركز هذا التحليل على دراسة تأثير المتغيرات المستقلة (**الخارجية**) في المتغيرات التابعة (**الداخلية**)، من خلال تقدير معاملات المسار وتحديد اتجاه العلاقة وقوتها، إضافة إلى فحص القدرة التفسيرية للنموذج ومدى ملاءمته لتحقيق أهداف الدراسة.

[1] Hair, J. F., et al., **Op. Cit**, p, p, 103-109.

ولغرض تقييم النموذج الهيكلي، يتم الاعتماد على مجموعة من المعايير الإحصائية المعتمدة في أدبيات-**PLS SEM**، والجدول الموالي يبين اهم هذه المعايير:

| المرحلة | الهدف | مؤشرات القياس / أدوات التقييم | القيم المقبولة |
|---|---|---|---|
| **النموذج القياسي (Measurement Model)** | التحقق من صحة وموثوقية أدوات القياس | -الصدق التقاربي: (Factor Loadings)<br>-الصدق التمايزي: (HTMT / Fornell-Larcker)<br>- موثوقية الاتساق الداخليذ: Cronbach's Alpha<br>CR<br>rho_A | Factor Loadings ≥ 0.7<br>- HTMT < 0.9<br>- Cronbach's Alpha ≥ 0.7<br>- CR ≥ 0.7<br>- rho_A ≥ 0.7 |
| **النموذج الهيكلي (Structural Model)** | اختبار الفرضيات وعلاقات التأثير بين المتغيرات | -معنوية المسارات: p-values وT-Statistics<br>-القدرة التفسيرية للنموذج ($R^2$)<br>-حجم التأثير ($f^2$)<br>-جودة المطابقة الكلية للنموذج (GoF / SRMR) | $R^2$: -ضعيفة 0.25، متوسطة 0.50، قوية 0.75<br>$f^2$: -صغيرة 0.02، متوسطة 0.15، كبيرة 0.35<br>- t-values ≥ 1.96، $p < 0.05$<br>- $Q^2 > 0$<br>- SRMR < 0.08 |

**الجدول رقم (13)**: مؤشرات تقييم النموذج القياسي والنموذج الهيكلي.

**المصدر: Hair, J. F., Risher, J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. 2018. When to use and how to report the results of PLS-SEM. European Business Review, 31(1), 2–24. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203**

**– تقييم التداخل الخطي بين المباني (Collinearity – VIF)**: يهدف هذا الإجراء إلى الكشف عن وجود مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة داخل النموذج الهيكلي، وذلك من خلال فحص قيم معامل تضخم التباين **(Variance Inflation Factor – VIF)**. وتُعد القيم المقبولة عادة أقل من (5)، ويفضل أن تكون أقل من (3)، حيث يشير تجاوز هذه الحدود إلى احتمال وجود تداخل خطي قد يؤثر سلبًا على استقرار تقديرات معاملات المسار.

**– تقييم معاملات المسار**: تُستخدم معاملات المسار لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات الكامنة المستقلة والتابعة، حيث تعبّر القيم الموجبة أو السالبة عن اتجاه العلاقة، في حين تعكس القيمة المطلقة للمعامل مدى قوتها.

ويتم الحكم على دلالة هذه المعاملات إحصائيًا بالاعتماد على قيم **(T-Statistics)** والقيم الاحتمالية **(P-Values).**

**– معامل التحديد ($R^2$ – Coefficient of Determination)**: يُعد معامل التحديد مؤشرًا على القدرة التفسيرية للنموذج الهيكلي، إذ يوضح نسبة التباين المفسَّر في المتغير التابع من خلال المتغيرات المستقلة. وتشير القيم المرتفعة لـ **($R^2$)** إلى قوة تفسيرية أكبر للنموذج، بينما تعكس القيم المنخفضة قدرة تفسيرية محدودة، وذلك وفقًا لمعايير التفسير المعتمدة في أدبيات **PLS-SEM** .

**– حجم الأثر ($f^2$ – Effect Size)** : يقيس معامل حجم الأثر مدى مساهمة كل متغير مستقل في تفسير التغير في المتغير التابع عند حذفه من النموذج، حيث تُفسَّر قيمه عادة وفق المعايير التالية (**0.02**) :أثر ضعيف، (**0.15**) أثر متوسط، و(**0.35**) أثر قوي.

**– فحص دلالة معاملات المسار باستخدام أسلوب الإقلاع Bootstrap**: يتم الاعتماد على تقنية الإقلاع **(Bootstrapping)** لتقدير دلالة معاملات المسار دون افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات، وذلك من خلال توليد عدد كبير من العينات الفرعية. ويسمح هذا الأسلوب بالحصول على قيم **(T-Statistics)** و**(P-Values)** اللازمة لاختبار الفرضيات البحثية وتحديد مدى معنوية العلاقات السببية داخل النموذج.

وبناءً على نتائج النموذج الهيكلي، يتم اختبار الفرضيات البحثية وتحديد مدى قبولها أو رفضها، مع تفسير طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة. كما تُمكّن هذه النتائج من استخلاص استنتاجات علمية دقيقة حول دور أخلاقيات التسويق الرقمي في خلق الميزة التنافسية، بما ينسجم مع أهداف الدراسة وطبيعة البيانات الميدانية.

### 4–4– مسار النموذج العام للدراسة وتقييمه:

**أولاً: تقييم نموذج الدراسة:** يهدف ذلك إلى تقييم نموذج القياس الخاص بمتغيرات الدراسة الكامنة العاكسة، وذلك من خلال التحقق من مستوى **موثوقية الاتساق الداخلي**، و**الصدق التقاربي**، و**الصدق التمايزي**، باعتبارها المعايير الأساسية المعتمدة في نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية.

وانطلاقًا من ذلك، يتم في المرحلة الأولى عرض عبارات المتغيرات الكامنة الخارجية الممثلة لأبعاد **اخلاقيات التسويق الرقمي** والمُعتمدة في نموذج مسار الدراسة، وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

| الرمز | البعد | المحور الثاني: أخلاقيات التسويق الرقمي DME |
|---|---|---|
| X1 | بعد الشفافية | ألاحظ أن المعلومات المتعلقة بخدمات ياليدين الرقمية مقدمة بشكل واضح ومنظم يسهل فهمها |
| X2 | | أري أن عرض تفاصيل الخدمات الرقمية لدى ياليدين يتم بشكل مبسّط مما يساعد العملاء على استيعابها |
| X3 | | ألاحظ أن المعلومات المتعلقة بالخدمات الرقمية متاحة بسهولة عبر منصات ياليدين المختلفة |
| X4 | | أرى أن المؤسسة توفر قنوات متعددة للوصول إلى أي تفاصيل تتعلق بالخدمات الرقمية بشكل عملي |
| X5 | | ألاحظ أن ياليدين تُبلغ العملاء بسياساتها الرقمية بوضوح ودون غموض |
| X6 | | أرى أن المؤسسة تكشف عن أية تغييرات في السياسات الرقمية بشكل مباشر ومفهوم للعملاء |
| X7 | | ألاحظ أن المعلومات الرقمية التي تقدمها ياليدين صحيحة ودقيقة وتعكس الخدمات الفعلية. |
| X8 | | ألاحظ أن ياليدين تحدّث معلوماتها فور حدوث أي تغيير في الأسعار أو المدة على الموقع |
| P1 | بعد حماية الخصوصية | ألاحظ أن ياليدين تجمع البيانات الشخصية فقط عند الحاجة لتقديم الخدمة الرقمية |
| P2 | | ألاحظ أن المؤسسة تُبلغ العملاء بوضوح عن نوع البيانات التي يتم جمعها |
| P3 | | ألاحظ أن ياليدين تستخدم بياناتي الرقمية فقط للأغراض المصرح بها. |
| P4 | | ألاحظ أن المؤسسة لا تشارك بياناتي الشخصية مع جهات خارجية دون موافقتي |
| P5 | | ألاحظ أن ياليدين تتخذ إجراءات لحماية بيانات العملاء من أي اختراق أو تسريب |
| P6 | | ألاحظ أن المؤسسة تخزن بيانات العملاء بطريقة آمنة |
| P7 | | ألاحظ أن ياليدين تمنح العملاء إمكانية التحكم في بياناتهم الرقمية |
| P8 | | ألاحظ أن المؤسسة توفر طرقًا سهلة للعميل لسحب موافقته أو تعديل معلوماته عند الحاجة |
| Ds1 | بعد المسؤولية الاجتماعية | ألاحظ أن ياليدين تنشر محتوى دقيقًا وموثوقًا يحمي حقوق المستهلك الرقمي. |
| Ds2 | | ألاحظ أن ياليدين تطبق السياسات الرقمية بشكل عادل ومتوافق مع القوانين لحماية العملاء |
| Ds3 | | ألاحظ أن محتوى ياليدين الإعلاني يحترم القيم الثقافية ويعكس الممارسات الأخلاقية |
| Ds4 | | ألاحظ أن حملات ياليدين الترويجية تتضمن رسائل واضحة عن مسؤوليتها الاجتماعية. |
| Ds5 | | ألاحظ أن نشاطات المؤسسة الرقمية تعكس التزامها بالقيم الأخلاقية في تعاملاتها مع العملاء |
| Ds6 | | ألاحظ أن ياليدين تشارك في مبادرات رقمية وخيرية مرئية لدعم المجتمع المحلي والتعليم والتوعية الصحية. |
| Ds7 | | ألاحظ أن ياليدين تنشر محتوى يساهم في التوعية بحقوق المستهلك الرقمي بطريقة واضحة |
| Ds8 | | ألاحظ أن المؤسسة تقدم محتوى يشجع الاستخدام الأمان والمسؤول للإنترنت، وتتبنى ممارسات تقلل الأثر البيئي لخدماتها |
| Sec1 | بعد الأمان الرقمي | أشعر أن منصة ياليدين الرقمية آمنة وتعمل بكفاءة أثناء استخدامي لها. |
| Sec2 | | أقدّر أن ياليدين تتخذ إجراءات فعّالة لحماية بيانات العملاء من الاختراق أو التسرب |
| Sec3 | | أثق بأن المعاملات الرقمية (الطلبات، الدفع، التتبع) تتم في بيئة آمنة. |
| Sec4 | | ألاحظ أن المؤسسة تستخدم بروتوكولات حماية حديثة في موقعها وتطبيقها الإلكتروني. |
| Sec5 | | أشعر أن ياليدين تنبه عملاءها عند وجود مخاطر أو تحديثات أمنية تخص الخدمة الرقمية. |
| Sec6 | | الاحظ أن المؤسسة تحدّث أنظمتها الرقمية باستمرار لضمان الأمان المعلوماتي |
| Sec7 | | ألاحظ أن منصة ياليدين الرقمية تعمل باستقرار وتوفّر مستوى آمنًا من الخدمة دون أعطال مؤثرة |
| Sec8 | | أشعر بالثقة لأن المؤسسة تمتلك سياسات واضحة لحماية المعلومات الرقمية. |

**الجدول رقم (14)**: المتغيرات الكامنة الخارجية.

**المصدر**: من اعداد الطالب.

ومن خلال الجدول التالي نقدم عبارات المتغيرات الكامنة الداخلية وأبعادها، كما تم اعتمادها في استبيان الدراسة وفق نموذج **PLS-SEM.**

| الرمز | البعد | المحور الثالث: خلق ميزة تنافسية CCA |
|---|---|---|
| Cr1 | السمعة المؤسسية | أشعر أن مؤسسة ياليدين تقدم خدمات عالية الجودة باستمرار |
| Cr2 | | ألاحظ أن عمليات المؤسسة تُدار بكفاءة واحترافية لتلبية توقعات العملاء بشكل مستمر. |
| Cr3 | | إدراكي لمصداقية المؤسسة يجعلني أعتبرها جهة يمكن الاعتماد عليها في جميع تعاملاتي |
| Cr4 | | أشعر بالثقة تجاه مؤسسة ياليدين بسبب تعاملها الصادق والشفاف مع العملاء |
| Cr5 | | أقدّر أن المؤسسة تحافظ على سمعتها حتى في حالات التأخير أو الخلل |
| Cr6 | | أجد أن سمعة ياليدين في الإعلام الرقمي تعكس الصدق والمصداقية في تعاملاتها. |
| Cr7 | | أشعر أن المؤسسة تحظى بانطباع إيجابي وسمعة موثوقة بين العملاء |
| Cr8 | | أشعر أن السمعة الإيجابية للمؤسسة تعزز ولائي لها كمستخدم دائم. |
| Ci1 | بعد الصورة الذهنية | أعتقد أن مؤسسة ياليدين تقدم خدمات احترافية ومتسقة في جميع عملياتها |
| Ci2 | | أرى أن مؤسسة ياليدين تتميز بالكفاءة في إدارة عملياتها وتسليم خدماتها في الوقت المحدد. |
| Ci3 | | ألاحظ أن لدى مؤسسة ياليدين سياسات واضحة ومنظمة لإدارة أعمالها وعلاقاتها مع العملاء. |
| Ci4 | | أشعر بالارتياح عند التعامل مع مؤسسة ياليدين. |
| Ci5 | | أشعر بالإعجاب تجاه مستوى احترافية وخدمات مؤسسة ياليدين. |
| Ci6 | | أشعر بالثقة والاطمئنان أثناء التعامل مع مؤسسة ياليدين |
| Ci7 | | أفضّل اختيار خدمات مؤسسة ياليدين عند الحاجة إلى خدمات مشابهة. |
| Ci8 | | أشعر أن الصورة الذهنية لمؤسسة ياليدين تجعلني أوصي بها للآخرين |
| Cd1 | بعد التميز | أرى أن جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسة ياليدين تجعلها تتميز بوضوح عن المؤسسات المنافسة |
| Cd2 | | أعتقد أن مستوى الاحترافية في تقديم الخدمات الرقمية لمؤسسة ياليدين يعزز مكانتها التنافسية في السوق. |
| Cd3 | | ألاحظ أن الخدمات التي تقدمها ياليدين متفوقة في الكفاءة والدقة مقارنة بالمؤسسات الأخرى |
| Cd4 | | أرى أن مؤسسة ياليدين تقدم حلولًا مبتكرة تلبي احتياجات العملاء بطريقة مختلفة عن منافسيها. |
| Cd5 | | ألاحظ أن سعي المؤسسة المستمر لتطوير خدماتها يخلق تجربة فريدة للعملاء ويزيد من تميزها في السوق. |
| Cd6 | | أعتقد أن أساليب الابتكار التي تعتمدها مؤسسة ياليدين تجعل خدماتها متفوقة ومرغوبة لدى العملاء مقارنة بالمنافسين |
| Cd7 | | أرى أن التعامل مع مؤسسة ياليدين يمنحني قيمة مضافة واضحة مقارنة بالمؤسسات الأخرى. |
| Cd8 | | أعتقد أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة تلبي توقعاتي وتتفوق عليها بطريقة تجعلها مميزة عن المنافسين |

**الجدول رقم (15)**: المتغيرات الكامنة الداخلية.

**المصدر**: من إعداد الطالب.

**ثانيًا: مسار نموذج القياس:** بعد عرض المتغيرات الكامنة الخارجية والداخلية المكوِّنة لمسار نموذج الدراسة وفق الفرضيات المقترحة، يأتي دور تحليل مسار نموذج القياس، والذي يوضّح طبيعة العلاقات بين الأبعاد والمؤشرات الخاصة بكل متغير كامن، سواء الداخلي أو الخارجي.وفي هذا الإطار، تم اعتماد نموذجين تكميليين لتحقيق أهداف الدراسة التحليلية والتفسيرية.

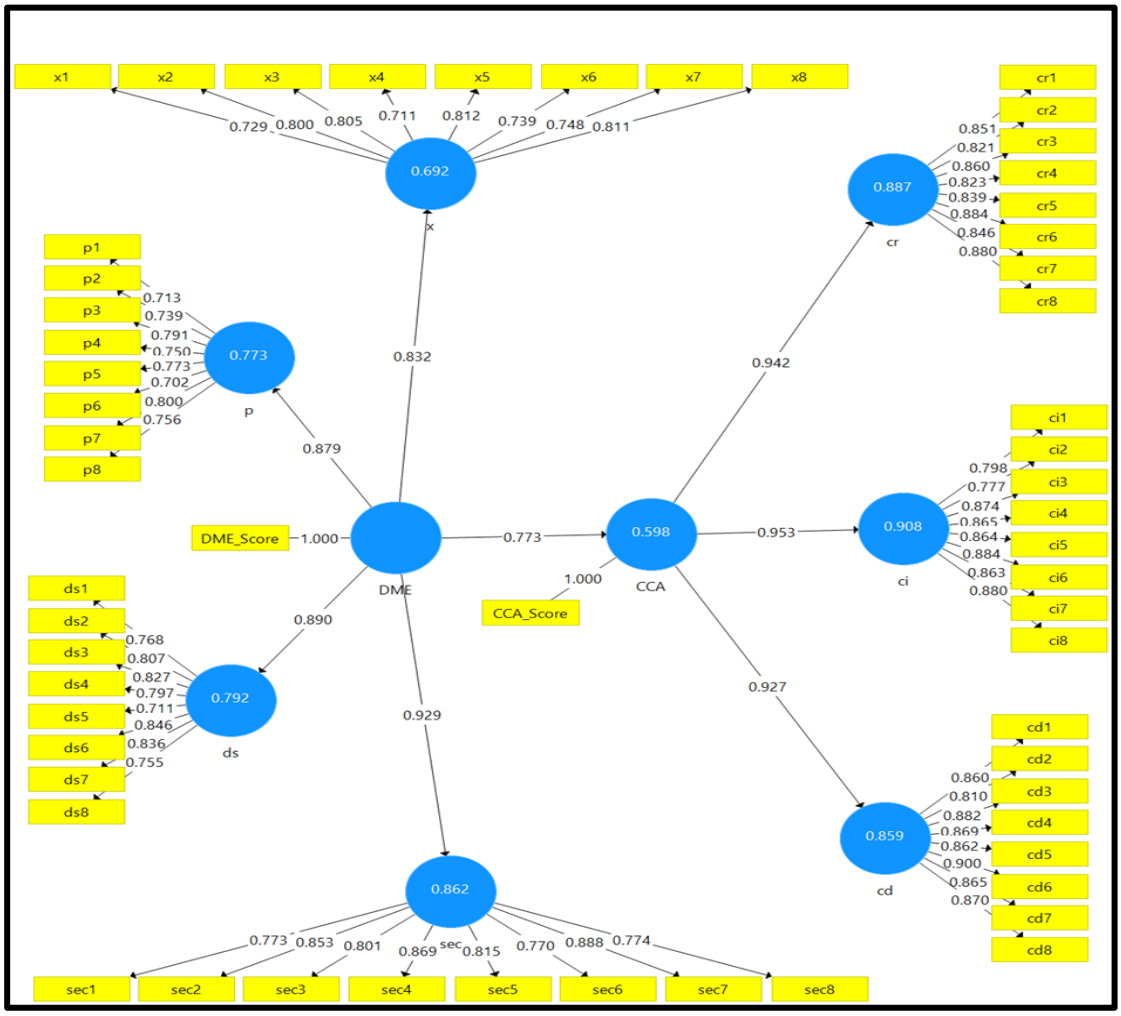
– تمثّل النموذج الأول في نموذج هرمي من الدرجة الثانية **(Second-Order Construct)**، والذي استُخدم لقياس كلٍّ من الأثر الكلي والأثر التفصيلي لأخلاقيات التسويق الرقمي **(Digital Marketing Ethics – DME)** بأبعادها المختلفة على خلق ميزة تنافسية**(Competitive Competitive Advantage – CCA)**

ويهدف هذا النموذج إلى تقديم رؤية شمولية لطبيعة التأثير العام لأخلاقيات التسويق الرقمي، إلى جانب إبراز مساهمة أبعادها الفرعية في تكوين هذا الأثر الكلي.

– أما النموذج الثاني، فيتمثل في نموذج التأثيرات المباشرة **(Direct Effects Model)** ، حيث تم من خلاله تحليل التأثير المباشر لكل بُعد من أبعاد أخلاقيات التسويق الرقمي على خلق ميزة تنافسية بصورة مستقلة.

وبما أن هذا النموذج يعتمد على نفس أدوات القياس والمؤشرات التي تم التحقق من صدقها وثباتها ضمن النموذج الهرمي من الدرجة الثانية، فقد اقتصر التحليل فيه على دراسة العلاقات السببية الهيكلية دون إعادة تقييم خصائص نموذج القياس، وذلك بهدف تعميق الفهم التفسيري للفروق في قوة وتأثير كل بعد على حدة.

كذلك تم اعتماد نموذج تكميلي يهدف الى دراسة تفصيلية لأكثر أبعاد أخلاقيات التسويق الرقمي التى تساهم في خلق الميزة التنافسية.




**الشكل رقم (06)**: النموذج الهرمي من الدرجة الثانية.

**المصدر**: مخرجات البرمجية الإحصائية SmartPLS4.

يُلاحظ من خلال النموذج الموضَّح أعلاه أن اتجاه الأسهم يمتد من المتغيرات الكامنة إلى مؤشرات القياس الخاصة بها في جميع المتغيرات المدرجة، وهو ما يعكس اعتماد نموذج قياس انعكاسي وفي إطار نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية، يُعرف هذا النوع من النماذج بالنموذج الهرمي من الدرجة الثانية، حيث يتم تمثيل المتغير متعدد الأبعاد من خلال أبعاد فرعية (من الدرجة الأولى) تُكوِّن في مجموعها البنية الكلية (من الدرجة الثانية) ويهدف هذا النموذج إلى قياس **الأثر الكلي** للمتغير المستقل متعدد الأبعاد (أخلاقيات التسويق الرقمي) على المتغير التابع (الميزة التنافسية)، مع الحفاظ في الوقت نفسه على البنية المفاهيمية لأبعاده الفرعية، مما يسمح بتحليل شامل ومتكامل لطبيعة هذا التأثير.

## المبحث الثّاني: تحليل نتائج الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بدور أخلاقيات التسويق الرقمي في خلق الميزة التنافسية لدى عملاء مؤسسة ياليدين، وذلك بالاعتماد على البيانات التي تم جمعها بواسطة أداة الاستبيان، ومعالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وقد تم تحليل البيانات على مرحلتين أساسيتين؛ تمثلت الأولى في **التحليل الإحصائي الوصفي** للتعرف على خصائص عينة الدراسة ومستوى استجابات المبحوثين، في حين خُصصت المرحلة الثانية لـ **تحليل النموذج القياسي والهيكلي** باستخدام **نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)** عبر برنامج **SmartPLS**، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة والتحقق من صلاحية النموذج المقترح.

### المطلب الأوّل: التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج الإستبيان:

يهدف هذا المطلب إلى تقديم وصف تفصيلي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة باستخدام أداة الاستبيان، وذلك لفهم خصائص المبحوثين والاتجاهات العامة لديهم تجاه عناصر الدراسة، بما يشمل **أبعاد أخلاقيات التسويق الرقمي** (الشفافية، الخصوصية، الأمان ، المسؤولية الاجتماعية) و**أبعاد الميزة التنافسية** (السمعة المؤسسية، الصورة الذهنية ، التميز).

وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المناسبة، مثل **التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري**، لتمكين الباحث من استقراء الأنماط العامة للبيانات قبل الانتقال إلى التحليل المتقدم باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية PLS-SEM .

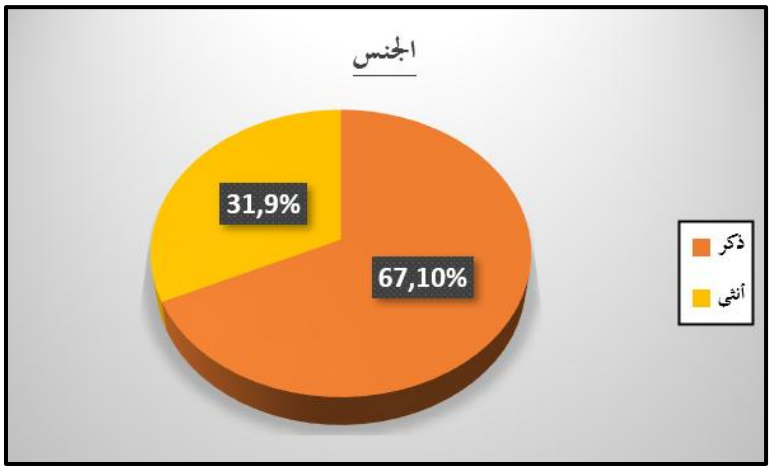
**أولاً: الخصائص الشخصية لعينة الدراسة**

**أ– الجنس:**

| الجنس | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| ذكر | 207 | 68,1 |
| أنثى | 97 | 31,9 |
| **المجموع** | **304** | **100** |

**الجدول رقم (16)**: يوضّح توزيع أفراد العينّة حسب متغيّر الجنس.

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج **(SPSS. VER. 27)**(أنظر الملحق رقم: (08))




**الشكل رقم (07): يوضّح توزيع أفراد العينّة حسب متغيّر الجنس.**

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج **(SPSS. VER. 27)**.

تُبيّن معطيات الجدول رقم **(16)** المتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن الذكور شكّلوا الفئة الغالبة داخل العينة، حيث بلغ عددهم **207** مفردات بنسبة قدرها **68.1%** من إجمالي حجم العينة البالغ **304** مفردة، في حين بلغ عدد الإناث **97** مفردة فقط بنسبة **31.9%**، ويُظهر هذا التفاوت وجود فرق واضح في التمثيل بين الجنسين، إذ بلغ الفارق النسبي بين الذكور والإناث حوالي **36.2%**، وهو ما يعكس عدم تقارب في توزيع هذا المتغير داخل العينة المدروسة.

ويمكن تفسير هذا الاختلال في التوزيع في ضوء طبيعة مجتمع الدراسة والمتمثل في عملاء مؤسسة البريد السريع **ياليدين**، حيث قد تعكس هذه النتائج واقع الاستخدام الفعلي لخدمات البريد السريع والتعامل مع المنصات الرقمية للمؤسسة، فمن المحتمل أن يكون الذكور أكثر إقبالًا على استخدام خدمات التوصيل والتعاملات الرقمية المرتبطة بها سواء لأغراض مهنية أو تجارية الأمر الذي يفسر ارتفاع نسبتهم ضمن أفراد العينة مقارنة بالإناث.

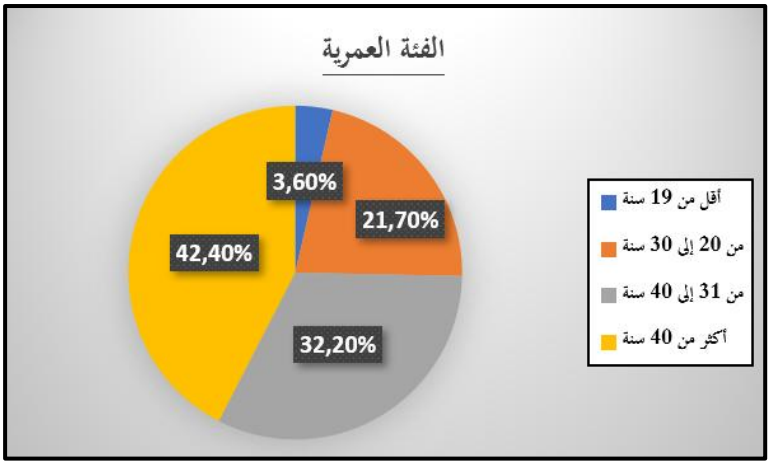
كما لا يُعد هذا التفاوت بالضرورة عاملًا سلبيًا يؤثر في مصداقية نتائج الدراسة، خاصة إذا كان يعكس البنية الحقيقية لمجتمع البحث، غير أنه ينبغي أخذ هذا التوزيع بعين الاعتبار عند تفسير نتائج الدراسة المتعلقة بأخلاقيات التسويق الرقمي ودورها في خلق الميزة التنافسية، لاسيما في حال وجود فروق محتملة في إدراك هذه الأخلاقيات أو في مستوى التفاعل مع الخدمات الرقمية تبعًا لمتغير الجنس.

وبناءً على ذلك فإن توزيع العينة حسب متغير الجنس يُعد معبّرًا إلى حد كبير عن خصائص مجتمع الدراسة، ويسهم في فهم السياق الاجتماعي والديمغرافي الذي تتم فيه ممارسة أخلاقيات التسويق الرقمي من طرف مؤسسة ياليدين، ومدى انعكاسها على بناء الثقة وتعزيز الميزة التنافسية من وجهة نظر عملائها.

**ب- الفئة العمرية:**

| الفئة العمرية | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| **أقل من 19 سنة** | 11 | 03.6 |
| **من 20 إلى 30 سنة** | 66 | 21.7 |
| **من 31 إلى 40 سنة** | 98 | 32.2 |
| **أكثر من 40 سنة** | 129 | 42.4 |
| **المجموع** | **304** | **100** |

**الجدول رقم (17):** يوضّح توزيع أفراد العينّة حسب متغيّر الفئة العمرية.




**الشكل رقم (08):** يوضّح توزيع أفراد العينّة حسب متغيّر الفئة العمرية.

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج **(SPSS. VER. 27)**.

يُوضّح الجدول رقم (**17**) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية، حيث تُظهر النتائج تباينًا واضحًا في نسب الفئات العمرية الممثَّلة داخل العينة، فقد جاءت الفئة العمرية **أكثر من 40 سنة** في المرتبة الأولى من حيث التمثيل العددي، إذ بلغ عدد أفرادها **129** مفردة بنسبة **42.4%** من إجمالي العينة، ما يجعلها الفئة الأكثر حضورًا ضمن عملاء مؤسسة البريد السريع ياليدين، ويعكس هذا الارتفاع اعتماد هذه الفئة بشكل ملحوظ على خدمات البريد السريع، سواء لأغراض مهنية أو تجارية أو شخصية، إضافة إلى تعاملها المتزايد مع المنصات الرقمية للمؤسسة.

وجاءت في المرتبة الثانية الفئة العمرية **من 31 إلى 40 سنة** بعدد **98** مفردة وبنسبة **32.2%**، وهي فئة تُعد من أكثر الفئات نشاطًا اقتصاديًا ورقميًا، ما يفسّر اهتمامها بخدمات التوصيل والتسويق الرقمي، وحساسيتها

المرتفعة تجاه الجوانب الأخلاقية المرتبطة بالشفافية وحماية الخصوصية والأمان الرقمي، باعتبارها عناصر مؤثرة في بناء الثقة وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

أما الفئة العمرية **من 20 إلى 30 سنة** فقد مثّلت **66** مفردة بنسبة **21.7%**، وهي فئة شبابية تتسم بوعي رقمي مرتفع وتفاعل مستمر مع الوسائط والمنصات الإلكترونية، إلا أن تمثيلها الأقل نسبيًا مقارنة بالفئات الأكبر سنًا قد يعكس تفضيلها لبدائل أخرى في خدمات التوصيل أو اعتمادها على قنوات رقمية مختلفة، في حين جاءت فئة **أقل من 19 سنة** في المرتبة الأخيرة بنسبة ضعيفة بلغت **3.6%** وبعدد **11** مفردة فقط، وهو أمر يمكن تفسيره بضعف تعامل هذه الفئة مع الخدمات البريدية الرسمية واعتمادها المحدود على المعاملات التجارية الرقمية.

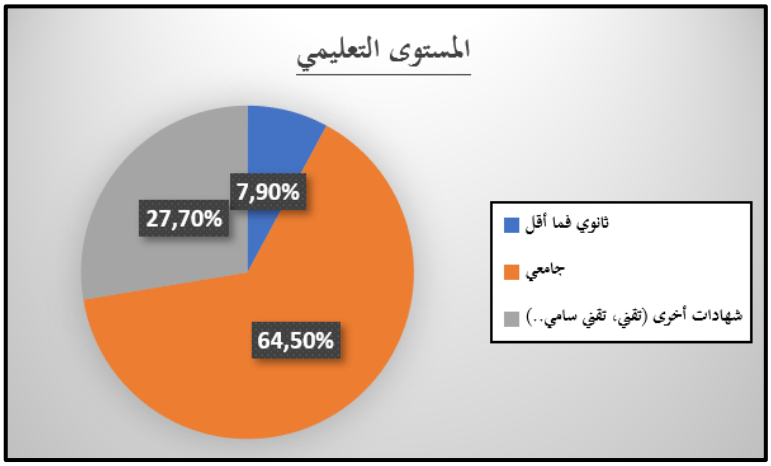
ويمكن تفسير هذا التوزيع للعينة حسب الفئة العمرية إلى أن غالبية المستجوبين ينتمون إلى الفئات العمرية الناضجة (**31 سنة فأكثر**)، وهو ما يعزز موثوقية الإجابات المقدمة، نظرًا لما تتمتع به هذه الفئات من خبرة أكبر في التعامل مع الخدمات الرقمية وإدراك أعمق لأبعاد أخلاقيات التسويق الرقمي، كما يوفّر هذا التوزيع إطارًا مناسبًا لتحليل دور أخلاقيات التسويق الرقمي في خلق الميزة التنافسية لمؤسسة ياليدين من وجهة نظر عملائها.

**ج- المستوى التعليمي:**

| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| **ثانوي فما أقل** | 24 | 07.9 |
| **جامعي** | 196 | 64.5 |
| **شهادات أخرى (تقني، تقني سامي..)** | 84 | 27.7 |
| **المجموع** | **304** | **100** |

**الجدول رقم (18)**: يوضّح توزيع أفراد العينّة حسب متغيّر المستوى التعليمي.

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج **(SPSS. VER. 27)**.




**الشكل رقم (09)**: يوضّح توزيع أفراد العينّة حسب متغيّر المستوى التعليمي.

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج **(SPSS. VER. 27)**.

يُبيّن الجدول رقم (**18**) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي، حيث تُظهر النتائج تفاوتًا واضحًا في المستويات التعليمية للمبحوثين. فقد جاءت فئة **ذوي المستوى الجامعي** في المرتبة الأولى من حيث التكرار، إذ بلغ عددهم **196** مفردة بنسبة **64.5%** من إجمالي حجم العينة، وهو ما يعكس أن غالبية عملاء مؤسسة البريد السريع باليدين المشاركين في الدراسة يتمتعون بمستوى تعليمي مرتفع نسبيًا، ويُعد هذا المعطى ذا أهمية خاصة نظرًا لأن المستوى التعليمي يُسهم في تشكيل وعي الأفراد بقضايا أخلاقيات التسويق الرقمي، مثل الشفافية وحماية الخصوصية والأمان المعلوماتي، ومدى تأثيرها في بناء الثقة وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

وجاءت في المرتبة الثانية فئة **الشهادات الأخرى (تقني، تقني سامي،...)** بعدد **84** مفردة وبنسبة **27.7%**، وهي فئة تعكس حضورًا معتبرًا للعملاء ذوي التكوين المهني أو التقني، الذين غالبًا ما يكون لهم احتكاك مباشر بالخدمات الرقمية والتكنولوجية، ما يجعلهم أكثر إدراكًا للجوانب العملية والتطبيقية لأخلاقيات التسويق الرقمي، ويسهم هذا التنوع في المستويات التعليمية في إثراء البيانات المجمعة، ويوفّر زوايا نظر متعددة حول تقييم ممارسات المؤسسة الرقمية.

في المقابل جاءت فئة **ثانوي فما أقل** في المرتبة الأخيرة بعدد **24** مفردة فقط، أي بنسبة **7.9%** من إجمالي العينة، وهو ما يُشير إلى تمثيل ضعيف نسبيًا لهذه الفئة، وقد يُفسَّر ذلك بطبيعة العينة المستهدفة واعتماد خدمات البريد السريع الرقمية بشكل أكبر من قبل الفئات ذات المستويات التعليمية المتوسطة والعليا، التي تتعامل بكثافة مع المنصات الإلكترونية والتطبيقات الرقمية.

إذن يُظهر توزيع العينة حسب المستوى التعليمي أن غالبية المبحوثين يمتلكون مستوى تعليميًا يسمح لهم بفهم فقرات الاستبيان واستيعاب أبعاد الدراسة، وهو ما يعزز مصداقية الإجابات ودقتها، كما يُعد هذا التوزيع مناسبًا

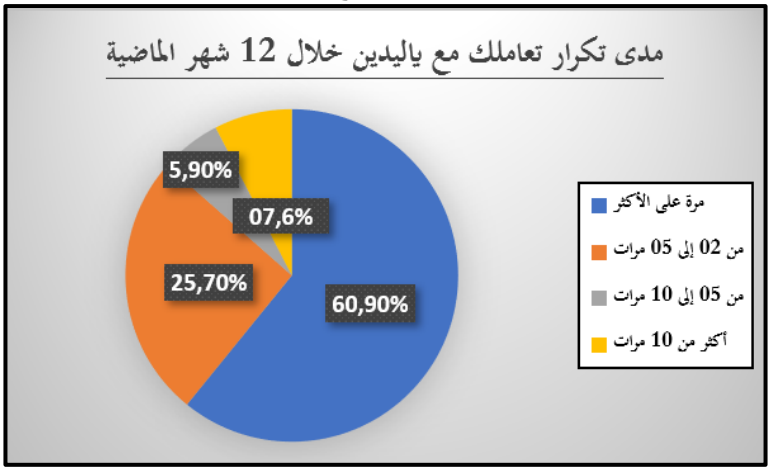
لتحليل موضوع أخلاقيات التسويق الرقمي ودوره في خلق الميزة التنافسية لمؤسسة ياليدين، إذ إن ارتفاع المستوى التعليمي للعينة يدعم قدرة المستجوبين على تقييم الممارسات الرقمية للمؤسسة بصورة واعية وموضوعية.

**د- مدى تكرار تعاملَك مع ياليدين خلال 12 شهر الماضية:**

| مدى تكرار تعاملَك مع ياليدين خلال 12 شهر الماضية | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| مرة على الأكثر | 185 | 60.9 |
| من 02 إلى 05 مرات | 78 | 25.7 |
| من 05 إلى 10 مرات | 18 | 05.9 |
| أكثر من 10 مرات | 23 | 07.6 |
| المجموع | 304 | 100 |

**الجدول رقم (19)**: يوضّح توزيع أفراد العينّة حسب متغيّر مدى تكرار التعامل مع ياليدين خلال **12** شهر الماضية.

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج **(SPSS. VER. 27)**(أنظر الملحق رقم: **(11)**).




**الشكل رقم (10)**: يوضّح توزيع أفراد العينّة حسب متغيّر مدى تكرار التعامل مع ياليدين خلال **12** شهر الماضية.

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج **(SPSS. VER. 27)**.

يُوضّح هذا الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدى تكرار تعاملهم مع مؤسسة البريد السريع ياليدين خلال الاثني عشر شهرًا الماضية، حيث تُبرز النتائج تباينًا واضحًا في مستويات التعامل مع خدمات المؤسسة. فقد جاءت فئة **مرة على الأكثر** في المرتبة الأولى من حيث التكرار، إذ بلغ عددها **185** مفردة بنسبة **60.9%** من إجمالي العينة، ما يدل على أن غالبية المستجوبين يتعاملون مع المؤسسة بشكل محدود أو عرضي، وليس بصورة منتظمة أو متكررة.

وجاءت في المرتبة الثانية فئة **من 02 إلى 05 مرات** بعدد **78** مفردة وبنسبة **25.7%**، وهي فئة تمثل شريحة من العملاء الذين لديهم تعامل شبه منتظم مع خدمات ياليدين، ما يمنحهم قدرًا معقولًا من الخبرة في

استخدام المنصات الرقمية للمؤسسة، وبالتالي قدرة أفضل على تقييم ممارساتها التسويقية الرقمية من حيث الشفافية وحماية الخصوصية والأمان الرقمي.

أما فئة **من 05 إلى 10 مرات** فقد سجلت نسبة ضعيفة نسبيًا بلغت **5.9%** بعدد **18** مفردة، في حين جاءت فئة **أكثر من 10 مرات** بنسبة **7.6%** وبعدد **23** مفردة، وهما الفئتان اللتان تمثلان العملاء الأكثر تفاعلًا وارتباطًا بالمؤسسة، ويُعد أفراد هاتين الفئتين من أكثر المستجيبين قدرة على الحكم الدقيق على مستوى أخلاقيات التسويق الرقمي المعتمدة من طرف المؤسسة، نظرًا لتجربتهم المتكررة والمباشرة مع خدماتها الرقمية.

ويُشير هذا التوزيع للعينة حسب مدى تكرار التعامل مع ياليدين إلى أن العينة تضم مزيجًا من العملاء العرضيين والعملاء المتكررين، وهو ما يُكسب الدراسة قدرًا من التنوع في وجهات النظر، كما يُتيح هذا التنوع تحليل أثر أخلاقيات التسويق الرقمي في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة من زوايا مختلفة، سواء من منظور العملاء ذوي التجربة المحدودة أو أولئك الذين يمتلكون خبرة أعمق وأكثر استمرارية في التعامل مع خدمات ياليدين.

**ثانيًا: التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل (أخلاقيات التسويق الرقمي):**

ويهدف هذا القسم إلى تقديم وصف تفصيلي لآراء المبحوثين تجاه **أبعاد أخلاقيات التسويق الرقمي** في مؤسسة البريد السريع ياليدين، وذلك استنادًا إلى بيانات الاستبيان المجمعة من عينة الدراسة.

**أ- بعد الشّفافية (Transparency):**

| الشّفافية (Transparency) | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| العـــبارات | موافق بشدة | | | موافق | | | محايد | | | غير موافق | | | غير موافق بشدة | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الاتفاق % | اتجاه العينة |
| | التكرار | التكرار المرجح | النسبة المئوية | التكرار | التكرار المرجح | النسبة المئوية | التكرار | التكرار المرجح | النسبة المئوية | التكرار | التكرار المرجح | النسبة المئوية | التكرار | التكرار المرجح | النسبة المئوية | | | | |
| ألاحظ أن المعلومات المتعلقة بخدمات ياليدين الرقمية مقدمة بشكل واضح ومنظم يسهل فهمها. | 96 | 480 | 31.60 | 144 | 576 | 47.40 | 54 | 162 | 17.80 | 10 | 20 | 03.30 | 00 | 00 | 00 | 4.072 | 0.788 | 81.52 | موافق |
| أري أن عرض تفاصيل الخدمات الرقمية لدى ياليدين يتم بشكل مبسّط مما يساعد العملاء على استيعابها | 78 | 390 | 25.70 | 192 | 768 | 63.20 | 26 | 78 | 08.60 | 08 | 16 | 02.60 | 00 | 00 | 00 | 4.118 | 0.659 | 82.46 | موافق |
| ألاحظ أن المعلومات المتعلقة بالخدمات الرقمية متاحة بسهولة عبر منصات ياليدين المختلفة | 56 | 280 | 18.40 | 149 | 596 | 49 | 84 | 253 | 27.60 | 13 | 26 | 04.30 | 02 | 02 | 0.70 | 3.805 | 0.808 | 76.02 | موافق |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| أرى أن المؤسسة توفر قنوات متعددة للوصول إلى أي تفاصيل تتعلق بالخدمات الرقمية بشكل عملي | 64 | 320 | 21.10 | 119 | 476 | 39.10 | 82 | 246 | 27 | 36 | 72 | 11.80 | 03 | 03 | 01 | 0.30 | 3.674 | 0.969 | 73.50 | موافق |
| ألاحظ أن ياليدين تُبلغ العملاء بسياساتها الرقمية بوضوح ودون غموض | 62 | 310 | 20.40 | 147 | 588 | 48.40 | 77 | 231 | 25.30 | 17 | 34 | 05.60 | 01 | 01 | 01 | 0.30 | 3.828 | 0.826 | 76.60 | موافق |
| أرى أن المؤسسة تكشف عن أية تغييرات في السياسات الرقمية بشكل مباشر ومفهوم للعملاء | 86 | 430 | 28.30 | 172 | 688 | 56.60 | 32 | 96 | 10.50 | 12 | 24 | 03.90 | 02 | 02 | 02 | 0.70 | 4.078 | 0.775 | 88.78 | موافق |
| ألاحظ أن المعلومات الرقمية التي تقدمها ياليدين صحيحة ودقيقة وتعكس الخدمات الفعلية. | 70 | 350 | 23 | 153 | 612 | 50.30 | 66 | 198 | 21.70 | 14 | 28 | 04.60 | 01 | 01 | 01 | 0.30 | 3.911 | 0.809 | 78.16 | موافق |
| أألاحظ أن ياليدين تحدّث معلوماتها فور حدوث أي تغيير في الأسعار أو المدة على الموقع . | 69 | 345 | 22.70 | 144 | 576 | 47.40 | 65 | 195 | 21.40 | 25 | 50 | 08.20 | 01 | 01 | 01 | 0.30 | 3.830 | 0.880 | 76.80 | موافق |
| المتوسط الحسابي لمجموع العبارات | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3.914 |
| الانحراف المعياري لمجموع العبارات | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0.816 |
| درجة الاتفاق الكلية | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | %79.23 |
| الاتجاه العام للعينة | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | موافق |

**الجدول رقم (20)**: توزيع أفراد العينّة حسب بُعد الشّفافية.

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج **(SPSS. VER. 27)**.

يتبين من تحليل بيانات **الجدول رقم (20)** الخاص ببُعد **الشفافية (Transparency)** ضمن أبعاد أخلاقيات التسويق الرقمي لمؤسسة ياليدين، أن هذا البُعد يحظى **بمستوى مرتفع من القبول والإدراك الإيجابي** لدى أفراد عينة الدراسة، فقد بلغ **المتوسط الحسابي الكلي لمجموع العبارات (3.914)**، مصحوبًا بانحراف معياري قدره **(0.816)**، وهو ما يعكس ليس فقط اتجاهًا إيجابيًا عامًا نحو هذا البُعد، بل أيضًا **درجة مقبولة من التجانس النسبي في آراء المبحوثين** .كما تؤكد **درجة الاتفاق الكلية البالغة 79.23%** أن الشفافية تمثل ممارسة أخلاقية مدركة بوضوح في التجربة الرقمية للعملاء مع المؤسسة.

وعند تحليل النتائج على مستوى العبارات، تُظهر القيم الإحصائية أن جميع المتوسطات الحسابية **تجاوزت المتوسط الفرضي لمقياس الدراسة**، حيث تراوحت بين **(3.674)** و**(4.118)**، وهو ما يدل على أن مختلف مظاهر الشفافية الرقمية تحظى بدرجات متفاوتة من القبول دون أن تنخفض إلى مستويات الحياد أو الرفض. وقد سجلت العبارة المتعلقة بـ **تبسيط عرض تفاصيل الخدمات الرقمية بما يساعد العملاء على استيعابها** أعلى متوسط حسابي بلغ **(4.118)** بانحراف معياري منخفض نسبيًا قدره **(0.659)**، الأمر الذي يعكس **إجماعًا واضحًا نسبيًا** بين أفراد العينة حول هذه الممارسة، ويشير إلى أن وضوح المحتوى الرقمي وسهولة فهمه يمثلان أحد أبرز عناصر الشفافية المدركة لدى العملاء.

كما حققت العبارة المرتبطة بـ **إفصاح المؤسسة عن التغييرات في السياسات الرقمية بشكل مباشر ومفهوم** متوسطًا حسابيًا مرتفعًا قدره **(4.078)**، وهو ما يعكس إدراك العملاء لالتزام ياليدين بمبدأ الإبلاغ المسبق والواضح، ويُعد مؤشرًا على تبني المؤسسة لسلوك اتصالي أخلاقي يقلل من عدم تماثل المعلومات في البيئة الرقمية.

في المقابل، جاءت العبارة المتعلقة بـ **توفير قنوات متعددة للوصول إلى تفاصيل الخدمات الرقمية** في المرتبة الأخيرة نسبيًا، بمتوسط حسابي بلغ **(3.674)** وانحراف معياري قدره **(0.969)**، وهو أعلى نسبيًا مقارنة ببقية العبارات، **مما** يشير إلى **تباين ملحوظ في آراء المبحوثين** حول هذا الجانب، ورغم بقاء هذه القيمة ضمن مستوى الموافقة، إلا أن هذا التفاوت يعكس إمكانية وجود اختلاف في تجارب العملاء من حيث سهولة الوصول إلى المعلومات عبر مختلف المنصات الرقمية، وهو ما يُعد نقطة قابلة للتحسين ضمن منظومة الشفافية الرقمية للمؤسسة.

أما باقي العبارات المرتبطة بـ **وضوح المعلومات الرقمية، دقتها، وتحديثها المستمر** فقد سجلت متوسطات حسابية تراوحت بين **(3.805)** و**(3.911)** مع انحرافات معيارية معتدلة، وهو ما يعكس إدراكًا إيجابيًا مستقرًا نسبيًا لدى العملاء بأن المعلومات المقدمة تعكس الخدمات الفعلية وتتم مراجعتها وتحديثها بشكل منتظم، دون وجود تباين حاد في التقييمات.

وعليه يمكن الاستنتاج أن **مؤسسة ياليدين تعتمد بدرجة معتبرة على ممارسات الشفافية كأحد المرتكزات الأساسية لأخلاقيات التسويق الرقمي**، حيث تسهم هذه الممارسات في تقليص الغموض المعلوماتي، وتعزيز قابلية الفهم والاستيعاب لدى العملاء، بما يدعم بناء علاقة تفاعلية قائمة على الوضوح والمصداقية. ويُعد هذا المستوى من الشفافية عاملًا جوهريًا في تدعيم البعد الأخلاقي للتسويق الرقمي، كما يشكل قاعدة إدراكية مهمة لانتقال أثر أخلاقيات التسويق الرقمي نحو تحقيق أبعاد الميزة التنافسية في المراحل التحليلية اللاحقة من الدراسة

**ب– بعد حماية الخصوصية (Privacy protection):**

| حماية الخصوصية (Privacy protection) | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| العـــبارات | موافق بشدة | | | موافق | | | محايد | | | غير موافق | | | غير موافق بشدة | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الاتفاق % | اتجاه العينة |
| | التكرار | التكرار المرجح | النسبة المئوية | التكرار | التكرار المرجح | النسبة المئوية | التكرار | التكرار المرجح | النسبة المئوية | التكرار | التكرار المرجح | النسبة المئوية | التكرار | التكرار المرجح | النسبة المئوية | | | | |
| ألاحظ أن ياليدين تجمع البيانات الشخصية فقط عند الحاجة لتقديم الخدمة الرقمية | 81 | 405 | 26.60 | 146 | 584 | 48 | 62 | 186 | 20.40 | 14 | 28 | 04.60 | 01 | 01 | 0.30 | 3.960 | 0.827 | 79.14 | موافق |
| ألاحظ أن المؤسسة تُبلغ العملاء بوضوح عن نوع البيانات التي يتم جمعها. | 51 | 255 | 16.80 | 179 | 716 | 58.90 | 63 | 189 | 20.70 | 06 | 12 | 02 | 05 | 05 | 01.60 | 3.871 | 0.766 | 77.46 | موافق |
| ألاحظ أن ياليدين تستخدم بياناتي الرقمية فقط للأغراض المصرح بها. | 68 | 340 | 22.40 | 140 | 560 | 46.10 | 80 | 240 | 26.30 | 10 | 20 | 03.30 | 06 | 06 | 02 | 3.835 | 0.878 | 76.78 | موافق |
| ألاحظ أن المؤسسة لا تشارك بياناتي الشخصية مع جهات خارجية دون موافقتي | 57 | 285 | 18.80 | 138 | 552 | 45.40 | 91 | 273 | 29.90 | 13 | 26 | 04.30 | 05 | 05 | 01.60 | 3.753 | 0.864 | 75.10 | موافق |
| ألاحظ أن ياليدين تتخذ إجراءات لحماية بيانات العملاء من أي اختراق أو تسريب. | 45 | 225 | 14.80 | 149 | 596 | 49 | 91 | 273 | 29.90 | 15 | 30 | 04.90 | 04 | 04 | 01.30 | 3.710 | 0.825 | 74.16 | موافق |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ألاحظ أن المؤسسة تخزن بيانات العملاء بطريقة آمنة | 55 | 275 | 18.10 | 149 | 596 | 49 | 70 | 210 | 23 | 24 | 48 | 07.90 | 06 | 06 | 02 | 3.733 | 0.914 | 75.66 | موافق |
| ألاحظ أن ياليدين تمنح العملاء إمكانية التحكم في بياناتهم الرقمية | 50 | 250 | 16.40 | 129 | 516 | 42.40 | 101 | 303 | 33.20 | 17 | 34 | 05.60 | 07 | 07 | 02.30 | 3.651 | 0.899 | 73.10 | موافق |
| ألاحظ أن المؤسسة توفر طرقًا سهلة للعميل لسحب موافقته أو تعديل معلوماته عند الحاجة. | 71 | 355 | 23.40 | 140 | 560 | 46.10 | 72 | 216 | 23.70 | 14 | 28 | 04.60 | 07 | 07 | 02.30 | 3.835 | 0.915 | 76.80 | موافق |
| المتوسط الحسابي لمجموع العبارات | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3.793 | |
| الانحراف المعياري لمجموع العبارات | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0.861 | |
| درجة الاتفاق الكلية | | | | | | | | | | | | | | | | | | %76.02 | |
| الاتجاه العام للعينة | | | | | | | | | | | | | | | | | | موافق | |

**الجدول رقم (21)**: توزيع أفراد العينّة حسب بُعد حماية الخصوصية.

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج **(SPSS. VER. 27)**.

يتضح من تحليل بيانات الجدول رقم (22) المتعلق ببُعد حماية الخصوصية (Privacy Protection) كأحد أبعاد أخلاقيات التسويق الرقمي لمؤسسة ياليدين، أن هذا البُعد قد حظي هو الآخر بدرجة موافقة مرتفعة نسبيًا من قبل أفراد عينة الدراسة. إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمجموع العبارات (**3.793**) بانحراف معياري قدره (**0.861**)، وهو ما يعكس اتجاهًا عامًا إيجابيًا نحو ممارسات حماية الخصوصية التي تعتمدها المؤسسة، مع وجود تباين معتدل في إدراكات العملاء حول بعض جوانب هذا البُعد. كما سجلت درجة الاتفاق الكلية (**76.02%**)، مما يدل على أن حماية البيانات الشخصية تُعد ممارسة أخلاقية مدركة بوضوح نسبي في التجربة الرقمية للعملاء مع ياليدين.

وعلى مستوى العبارات، أظهرت النتائج أن جميع المتوسطات الحسابية جاءت أعلى من المتوسط الفرضي لمقياس الدراسة، حيث تراوحت القيم بين (**3.651**) و(**3.960**)، وهو ما يشير إلى أن مختلف مؤشرات حماية الخصوصية تُقيَّم إيجابيًا من طرف العملاء، وإن بدرجات متفاوتة. فقد حققت العبارة المتعلقة بـ اقتصار جمع البيانات الشخصية على ما هو ضروري لتقديم الخدمة الرقمية أعلى متوسط حسابي بلغ (**3.960**) بانحراف معياري قدره (**0.827**)، وهو ما يعكس إدراكًا واضحًا لدى المبحوثين لالتزام المؤسسة بمبدأ تقليل جمع البيانات، باعتباره أحد المرتكزات الأساسية لحماية الخصوصية في البيئة الرقمية.

كما سجلت العبارة الخاصة بـ إبلاغ العملاء بوضوح عن نوع البيانات التي يتم جمعها متوسطًا حسابيًا قدره (**3.871**)، مصحوبًا بانحراف معياري منخفض نسبيًا (**0.766**)، مما يدل على درجة مقبولة من التجانس في آراء أفراد العينة، ويعكس اعتماد المؤسسة لآليات تواصل رقمي تسهم في تعزيز الشفافية المعلوماتية المرتبطة بالبيانات الشخصية. في السياق ذاته، حققت العبارة المتعلقة بـ استخدام البيانات الرقمية فقط للأغراض المصرح بها متوسطًا حسابيًا بلغ (**3.835**)، وهو ما يعكس ثقة نسبية لدى العملاء في التزام المؤسسة بالحدود الأخلاقية لاستخدام البيانات.

في المقابل جاءت العبارة المرتبطة بـ منح العملاء إمكانية التحكم في بياناتهم الرقمية في المرتبة الأخيرة نسبيًا، بمتوسط حسابي قدره (**3.651**) وانحراف معياري (**0.899**)، وهو ما يشير إلى تباين ملحوظ نسبيًا في إدراكات العملاء حول مدى سهولة ممارستهم لحقوقهم الرقمية، مثل التعديل أو التحكم في البيانات. ورغم بقاء هذا المؤشر ضمن مستوى الموافقة، إلا أنه يكشف عن مجال يمكن للمؤسسة تعزيزه مستقبلاً من خلال تطوير أدوات أكثر وضوحًا وسهولة لتمكين العملاء من إدارة بياناتهم الشخصية.

أما العبارات المتعلقة بـ عدم مشاركة البيانات الشخصية مع جهات خارجية دون موافقة العملاء، وتخزين البيانات بطريقة آمنة، واتخاذ إجراءات وقائية لحمايتها من الاختراق أو التسريب، فقد سجلت متوسطات حسابية

تراوحت بين (**3.710**) و(**3.753**)، مع انحرافات معيارية معتدلة، وهو ما يعكس إدراكًا إيجابيًا عامًا لممارسات الأمان المعلوماتي، مع وجود اختلاف نسبي في تجارب العملاء أو مستويات اطلاعهم على الجوانب التقنية لحماية البيانات.

وبصفة عامة، تشير هذه النتائج إلى أن مؤسسة ياليدين تعتمد بدرجة معتبرة على ممارسات حماية الخصوصية كجزء لا يتجزأ من أخلاقيات التسويق الرقمي، من خلال تقليل جمع البيانات، وتوضيح طبيعتها، والالتزام باستخدامها ضمن الأطر المصرح بها. غير أن تباين إدراكات العملاء حول بعض مؤشرات التحكم في البيانات والأمان المعلوماتي يعكس أهمية تطوير سياسات وأدوات تفاعلية أكثر فاعلية لتعزيز الإحساس بالتحكم والثقة الرقمية. ويُعد هذا البُعد عنصرًا محوريًا في دعم العلاقة الأخلاقية بين المؤسسة وعملائها، كما يشكل أساسًا إدراكيًا مهمًا لانتقال أثر أخلاقيات التسويق الرقمي نحو تعزيز السمعة المؤسسية والميزة التنافسية في التحليلات اللاحقة للدراسة.

ج- بعد المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility):

| المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility) | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| العـــبارات | موافق بشدة | | | موافق | | | محايد | | | غير موافق | | | غير موافق بشدة | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الاتفاق % | اتجاه العينة |
| | التكرار | التكرار المرجح | النسبة المئوية | التكرار | التكرار المرجح | النسبة المئوية | التكرار | التكرار المرجح | النسبة المئوية | التكرار | التكرار المرجح | النسبة المئوية | التكرار | التكرار المرجح | النسبة المئوية | | | | |
| ألاحظ أن ياليدين تنشر محتوى دقيقًا وموثوقًا يحمي حقوق المستهلك الرقمي. | 46 | 230 | 15.10 | 106 | 424 | 34.90 | 122 | 366 | 40.10 | 26 | 52 | 08.60 | 04 | 04 | 01.30 | 3.835 | 0.915 | 70.78 | موافق |
| ألاحظ أن ياليدين تطبق السياسات الرقمية بشكل عادل ومتوافق مع القوانين لحماية العملاء | 46 | 230 | 15.10 | 165 | 660 | 54.30 | 82 | 246 | 27 | 09 | 18 | 03 | 02 | 02 | 0.70 | 3.539 | 0.896 | 76.08 | موافق |
| ألاحظ أن محتوى ياليدين الإعلاني يحترم القيم الثقافية ويعكس الممارسات الأخلاقية. | 51 | 255 | 16.80 | 119 | 476 | 39.10 | 101 | 303 | 33.20 | 30 | 60 | 09.90 | 03 | 03 | 01 | 3.802 | 0.749 | 72.16 | موافق |
| ألاحظ أن حملات ياليدين الترويجية تتضمن رسائل واضحة عن مسؤوليتها الاجتماعية. | 35 | 175 | 11.50 | 112 | 448 | 36.80 | 115 | 345 | 37.80 | 38 | 76 | 12.50 | 04 | 04 | 01.30 | 3.608 | 0.912 | 66.88 | موافق |
| ألاحظ أن نشاطات المؤسسة الرقمية تعكس التزامها بالقيم الأخلاقية في تعاملاتها مع العملاء | 48 | 240 | 15.80 | 161 | 644 | 53 | 76 | 228 | 25 | 16 | 32 | 05.30 | 03 | 03 | 01 | 3.447 | 0.899 | 75.53 | موافق |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ألاحظ أن ياليدين تشارك في مبادرات رقمية وخيرية مرئية لدعم المجتمع المحلي والتعليم والتوعية الصحية. | 36 | 180 | 11.80 | 131 | 524 | 43.10 | 116 | 348 | 38.20 | 17 | 34 | 05.60 | 04 | 04 | 01.30 | 3.773 | 0.811 | 64 | موافق |
| ألاحظ أن ياليدين تنشر محتوى يساهم في التوعية بحقوق المستهلك الرقمي بطريقة واضحة. | 40 | 200 | 13.20 | 153 | 612 | 50.30 | 88 | 264 | 28.90 | 21 | 42 | 06.90 | 02 | 02 | 0.70 | 3.585 | 0.820 | 73.68 | موافق |
| ألاحظ أن المؤسسة تقدم محتوى يشجع الاستخدام الأمان والمسؤول للإنترنت، وتتبنى ممارسات تقلل الأثر البيئي لخدماتها | 56 | 280 | 18.40 | 167 | 668 | 54.90 | 69 | 207 | 22.70 | 10 | 20 | 03.30 | 02 | 02 | 0.70 | 3.684 | 0.811 | 77.40 | موافق |
| المتوسط الحسابي لمجموع العبارات | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3.659 | |
| الانحراف المعياري لمجموع العبارات | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0.851 | |
| درجة الاتفاق الكلية | | | | | | | | | | | | | | | | | | %72.06 | |
| الاتجاه العام للعينة | | | | | | | | | | | | | | | | | | موافق | |

**الجدول رقم (22)**: توزيع أفراد العينّة حسب بُعد المسؤولية الاجتماعية الرّقمية.

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج **(SPSS. VER. 27)**.

يتضح من تحليل بيانات **الجدول رقم (22)** المتعلق ببُعد **المسؤولية الاجتماعية الرقمية** كأحد أبعاد أخلاقيات التسويق الرقمي لمؤسسة ياليدين، أن هذا البُعد قد حظي **بدرجة موافقة متوسطة مائلة إلى الارتفاع** من قبل أفراد عينة الدراسة. إذ بلغ **المتوسط الحسابي الكلي لمجموع العبارات (3.659)** بانحراف معياري قدره **(0.851)**، وهو ما يعكس اتجاهًا عامًا إيجابيًا نحو إدراك العملاء لالتزام المؤسسة بممارسات المسؤولية الاجتماعية في البيئة الرقمية، غير أن هذا الالتزام يبدو **أقل تجانسًا ووضوحًا** مقارنة ببُعدي الشفافية وحماية الخصوصية. كما بلغت **درجة الاتفاق الكلية 72.06%**، بما يدل على وجود قبول عام لهذا البُعد، مع تباين نسبي في تقييم بعض مؤشراته.

وعلى مستوى العبارات، أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين **(3.447)** و**(3.835)**، وجميعها جاءت أعلى من المتوسط الفرضي لمقياس الدراسة، مما يشير إلى أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية الرقمية تُقيَّم إيجابيًا بصفة عامة. فقد سجلت العبارة المتعلقة بـ **نشر محتوى دقيق وموثوق يحمي حقوق المستهلك الرقمي** أعلى متوسط حسابي بلغ **(3.835)**، بانحراف معياري قدره **(0.915)**، وهو ما يعكس إدراكًا معتبرًا لدى العملاء لدور المؤسسة في حماية حقوق المستهلك الرقمي، رغم وجود تباين نسبي في هذا الإدراك ناتج عن اختلاف مستوى التفاعل أو الاطلاع على هذا النوع من المحتوى.

كما حققت العبارة الخاصة بـ **احترام المحتوى الإعلاني للقيم الثقافية وانعكاس الممارسات الأخلاقية** متوسطًا حسابيًا قدره **(3.802)**، بانحراف معياري منخفض نسبيًا **(0.749)**، وهو ما يدل على درجة أعلى من التجانس في آراء المبحوثين، ويعكس حساسية إيجابية لدى العملاء تجاه البعد القيمي والأخلاقي في الخطاب الإعلاني الرقمي للمؤسسة. في السياق ذاته، سجلت العبارة المتعلقة بـ **مشاركة ياليدين في مبادرات رقمية وخيرية مرئية لدعم المجتمع المحلي** متوسطًا حسابيًا بلغ **(3.773)**، إلا أن **درجة الاتفاق المرتبطة بها 64%** تُعد من بين الأضعف نسبيًا، وهو ما يشير إلى أن هذه المبادرات قد تكون **محدودة الظهور أو ضعيفة الترويج رقميًا** من وجهة نظر العملاء.

في المقابل جاءت العبارة المرتبطة بـ **انعكاس نشاطات المؤسسة الرقمية لالتزامها بالقيم الأخلاقية في تعاملاتها مع العملاء** في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي، إذ بلغ **(3.447)**بانحراف معياري قدره **(0.899)**، وهو ما يعكس **تباينًا ملحوظًا في إدراكات العملاء** حول مدى تجسيد المسؤولية الاجتماعية في الممارسات الرقمية اليومية للمؤسسة، وليس فقط في المحتوى المعلن أو الرسائل الترويجية. كما سجلت العبارة المتعلقة بـ **تضمين الحملات الترويجية لرسائل واضحة عن المسؤولية الاجتماعية** متوسطًا حسابيًا قدره **(3.608)**، مع

درجة اتفاق منخفضة نسبيًا (**66.88%**)، وهو ما يشير إلى أن هذا البُعد لا يزال بحاجة إلى **تعزيز أوضح في الاستراتيجية الاتصالية الرقمية** للمؤسسة.

وبصفة عامة تعكس هذه النتائج أن **مؤسسة ياليدين تُدرك أهمية المسؤولية الاجتماعية الرقمية وتطبقها بدرجة مقبولة** من خلال احترام القيم الثقافية، حماية حقوق المستهلك الرقمي، والتشجيع على الاستخدام الأمان والمسؤول للإنترنت، غير أن هذا البُعد يظهر **أقل رسوخًا وتأثيرًا إدراكيًا** مقارنة ببُعدي الشفافية وحماية الخصوصية. ويُعزى ذلك إلى كون المسؤولية الاجتماعية الرقمية غالبًا ما تتطلب **تواصلًا تفاعليًا مستمرًا ومبادرات مرئية ومعلنة بوضوح** حتى تتحول إلى قيمة مدركة بقوة لدى العملاء. وعليه، فإن تعزيز هذا البُعد يمكن أن يسهم مستقبلًا في تدعيم الصورة الذهنية والسمعة المؤسسية، بما يدعم الدور الاستراتيجي لأخلاقيات التسويق الرقمي في خلق الميزة التنافسية، وهو ما سيتم التحقق منه في التحليل اللاحق باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية.

د– الأمان الرّقمي (Digital Security):

| الأمان الرّقمي (Digital Security) | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| العـــبارات | موافق بشدة | | | موافق | | | محايد | | | غير موافق | | | غير موافق بشدة | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الاتفاق % | اتجاه العينة |
| | التكرار | التكرار المرجح | النسبة المئوية | التكرار | التكرار المرجح | النسبة المئوية | التكرار | التكرار المرجح | النسبة المئوية | التكرار | التكرار المرجح | النسبة المئوية | التكرار | التكرار المرجح | النسبة المئوية | | | | |
| أشعر أن منصة ياليدين الرقمية آمنة وتعمل بكفاءة أثناء استخدامي لها. | 75 | 375 | 24.70 | 157 | 628 | 51.60 | 61 | 183 | 20.10 | 11 | 22 | 03.60 | 00 | 00 | 00 | 3.871 | 0.766 | 78.76 | موافق |
| أقدّر أن ياليدين تتخذ إجراءات فعّالة لحماية بيانات العملاء من الاختراق أو التسرب. | 52 | 260 | 17.10 | 167 | 668 | 54.90 | 74 | 222 | 24.30 | 11 | 22 | 03.60 | 00 | 00 | 00 | 3.973 | 0.770 | 77.04 | موافق |
| أثق بأن المعاملات الرقمية (الطلبات، الدفع، التتبع) تتم في بيئة آمنة. | 74 | 370 | 24.30 | 159 | 477 | 52.30 | 55 | 165 | 18.10 | 13 | 26 | 04.30 | 03 | 03 | 01 | 3.855 | 0.734 | 78.92 | موافق |
| ألاحظ أن المؤسسة تستخدم بروتوكولات حماية حديثة في موقعها وتطبيقها الإلكتروني. | 45 | 225 | 14.80 | 146 | 438 | 48 | 95 | 285 | 31.30 | 17 | 34 | 05.60 | 01 | 01 | 0.30 | 3.947 | 0.826 | 74.28 | موافق |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| أشعر أن ياليدين تنبه عملاءها عند وجود مخاطر أو تحديثات أمنية تخص الخدمة الرقمية. | 54 | 270 | 17.80 | 114 | 456 | 37.50 | 114 | 342 | 37.50 | 18 | 36 | 05.90 | 04 | 04 | 01.30 | 3.713 | 0.796 | 72.92 | موافق |
| الاحظ أن المؤسسة تحدّث أنظمتها الرقمية باستمرار لضمان الأمان المعلوماتي. | 61 | 305 | 20.10 | 134 | 536 | 44.10 | 94 | 282 | 30.90 | 13 | 26 | 04.30 | 02 | 02 | 0.70 | 3.644 | 0.885 | 75.78 | موافق |
| ألاحظ أن منصة ياليدين الرقمية تعمل باستقرار وتوفّر مستوى آمنًا من الخدمة دون أعطال مؤثرة.. | 69 | 345 | 22.70 | 140 | 560 | 46.10 | 81 | 243 | 26.60 | 12 | 24 | 03.90 | 02 | 02 | 0.70 | 3.786 | 0.834 | 77.24 | موافق |
| أشعر بالثقة لأن المؤسسة تمتلك سياسات واضحة لحماية المعلومات الرقمية. | 86 | 430 | 28.30 | 156 | 624 | 51.30 | 55 | 165 | 18.10 | 06 | 12 | 02 | 01 | 01 | 0.30 | 3.861 | 0.832 | 81.06 | موافق |
| المتوسط الحسابي لمجموع العبارات | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3.831 | |
| الانحراف المعياري لمجموع العبارات | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0.805 | |
| درجة الاتفاق الكلية | | | | | | | | | | | | | | | | | | %77 | |
| الاتجاه العام للعينة | | | | | | | | | | | | | | | | | | موافق | |

**الجدول رقم (23)**: توزيع أفراد العينّة حسب بُعد الأمان الرقمي.

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج **(SPSS. VER. 27)**.

يتضح من تحليل بيانات الجدول رقم (23) المتعلق ببُعد الأمان الرقمي **(Digital Security)** كأحد الأبعاد الجوهرية لأخلاقيات التسويق الرقمي بمؤسسة ياليدين، أن هذا البُعد قد حظي بدرجة موافقة مرتفعة نسبيًا من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمجموع العبارات (**3.831**) بانحراف معياري قدره (**0.805**)، وهو ما يعكس مستوى اتفاق جيدًا وتجانسًا مقبولًا في إدراكات العملاء حول ممارسات الأمان الرقمي المعتمدة من طرف المؤسسة. كما بلغت درجة الاتفاق الكلية (**77%**)، بما يشير إلى اتجاه عام إيجابي يعكس ثقة معتبرة في البيئة الرقمية التي توفرها ياليدين لعملائها.

وعلى مستوى العبارات، أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (**3.644**) و(**3.973**)، وجميعها جاءت أعلى من المتوسط الفرضي لمقياس الدراسة، مما يدل على أن مختلف مؤشرات الأمان الرقمي تُقيَّم بدرجة موافقة. فقد سجلت العبارة المتعلقة بـ اتخاذ المؤسسة لإجراءات فعّالة لحماية بيانات العملاء من الاختراق أو التسرب أعلى متوسط حسابي بلغ (**3.973**) بانحراف معياري منخفض نسبيًا (**0.770**)، وهو ما يعكس إدراكًا قويًا لدى العملاء لالتزام المؤسسة بحماية بياناتهم الرقمية، ويُبرز الأمان المعلوماتي كعنصر محوري في التجربة الرقمية المقدمة.

كما حققت العبارة الخاصة بـ استخدام بروتوكولات حماية حديثة في الموقع والتطبيق الإلكتروني متوسطًا حسابيًا مرتفعًا قدره (**3.947**)، رغم تسجيلها درجة اتفاق أقل نسبيًا (**74.28%**)، وهو ما قد يشير إلى أن شريحة من العملاء لا تمتلك معرفة تقنية كافية لتقييم مستوى هذه البروتوكولات بدقة، الأمر الذي يفسر ارتفاع الانحراف المعياري نسبيًا (**0.826**)، وفي السياق ذاته، أظهرت العبارة المتعلقة بـ ثقة العملاء في أمان المعاملات الرقمية (الطلبات، الدفع، التتبع) متوسطًا حسابيًا قدره (**3.855**) بانحراف معياري منخفض (**0.734**)، بما يعكس درجة عالية من الاطمئنان لدى العملاء تجاه سلامة العمليات الرقمية الأساسية.

في المقابل، جاءت العبارة المرتبطة بـ تحديث الأنظمة الرقمية باستمرار لضمان الأمان المعلوماتي في أدنى ترتيب نسبي بمتوسط حسابي بلغ (**3.644**) وانحراف معياري قدره (**0.885**)، وهو ما يعكس تباينًا ملحوظًا في إدراك العملاء لهذا الجانب، وقد يُعزى ذلك إلى أن تحديث الأنظمة يُعد إجراءً داخليًا غير مرئي للعملاء بشكل مباشر، ما يقلل من وضوحه الإدراكي رغم أهميته التقنية. كما سجلت العبارة المتعلقة بـ تنبيه العملاء عند وجود مخاطر أو تحديثات أمنية متوسطًا حسابيًا قدره (**3.713**)، مع درجة اتفاق متوسطة (**72.92%**)، مما يشير إلى وجود مجال لتحسين آليات التواصل الأمني الاستباقي مع العملاء.

وبصفة عامة تعكس هذه النتائج أن مؤسسة ياليدين توفر مستوىً معتبرًا من الأمان الرقمي من حيث حماية البيانات، أمان المعاملات، واستقرار المنصة الرقمية، وهو ما يسهم في تعزيز ثقة العملاء في استخدام القنوات الرقمية للمؤسسة. غير أن بعض مؤشرات هذا البُعد، لا سيما المتعلقة بالتحديثات الأمنية والتواصل حول المخاطر الرقمية، لا تزال بحاجة إلى مزيد من التفعيل والوضوح حتى تتحول ممارسات الأمان الرقمي من إجراءات تقنية داخلية إلى قيمة مدركة بوضوح من قبل العملاء. وعليه، فإن تعزيز هذا البُعد يُعد عاملًا حاسمًا في دعم أخلاقيات التسويق الرقمي، بما ينعكس إيجابًا على السمعة المؤسسية والصورة الذهنية، ويمهد لاختبار أثره البنائي ضمن نموذج المعادلات الهيكلية **(PLS-SEM)** في المبحث اللاحق.الالتزام المتواصل يمنح ياليدين أفضلية تنافسية ملموسة، إذ تُصنَّف المؤسسات التي تحافظ باستمرار على أمن مستخدميها ضمن الجهات الأكثر موثوقية ومسؤولية، وعلى ويشكّل جعل الأمان الرقمي ركيزة لبناء الثقة المستدامة عاملًا داعمًا لمكانة ياليدين في السوق الرقمي، ويعزز جاذبيتها لدى العملاء الباحثين عن تجربة رقمية آمنة ومستقرة.

**ثالثًا: التحليل الوصفي لعبارات المتغير التابع (خلق ميزة تنافسية):**

ويهدف هذا القسم إلى تقديم وصف تفصيلي لآراء المبحوثين تجاه أبعاد خلق ميزة تنافسية في مؤسسة البريد السريع ياليدين، وذلك استنادًا إلى بيانات الاستبيان المجمعة من عينة الدراسة:

**أ- بعد السمعة المؤسسية (Corporate Reputation):**

| السمعة المؤسسية (Corporate Reputation) | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| العـــبارات | موافق بشدة | | | موافق | | | محايد | | | غير موافق | | | غير موافق بشدة | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الاتفاق % | اتجاه العينة |
| | التكرار | التكرار المرجح | النسبة المئوية | التكرار | التكرار المرجح | النسبة المئوية | التكرار | التكرار المرجح | النسبة المئوية | التكرار | التكرار المرجح | النسبة المئوية | التكرار | التكرار المرجح | النسبة المئوية | | | | |
| أشعر أن مؤسسة ياليدين تقدم خدمات عالية الجودة باستمرار | 103 | 515 | 33.90 | 148 | 594 | 48.70 | 32 | 96 | 10.50 | 21 | 42 | 06.60 | 00 | 00 | 00 | 4.049 | 0.825 | 81.80 | موافق |
| ألاحظ أن عمليات المؤسسة تُدار بكفاءة إحترافية لتلبية توقعات العملاء بشكل مستمر.. | 89 | 445 | 29.30 | 163 | 652 | 53.60 | 30 | 90 | 09.90 | 22 | 44 | 07.20 | 00 | 00 | 00 | 3.977 | 0.920 | 81 | موافق |
| إدراكي لمصداقية المؤسسة يجعلني أعتبرها جهة يمكن الاعتماد عليها في جميع تعاملاتي | 88 | 440 | 28.90 | 150 | 600 | 48.30 | 45 | 135 | 14.80 | 13 | 26 | 04.30 | 08 | 08 | 02.60 | 3.865 | 0.946 | 78.66 | موافق |
| أشعر بالثقة تجاه مؤسسة ياليدين بسبب تعاملها الصادق والشفاف مع العملاء. | 77 | 385 | 25.30 | 143 | 572 | 47 | 57 | 171 | 18.80 | 20 | 40 | 06.60 | 07 | 07 | 02.30 | 3.891 | 0.807 | 77.28 | موافق |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| أقدّر أن المؤسسة تحافظ على سمعتها حتى في حالات التأخير أو الخلل | 64 | 320 | 21.10 | 159 | 636 | 52.30 | 69 | 207 | 22.70 | 08 | 16 | 02.60 | 04 | 04 | 01.30 | 3.953 | 0.782 | 77.86 | موافق |
| أجد أن سمعة ياليدين في الإعلام الرقمي تعكس الصدق والمصداقية في تعاملاتها. | 70 | 350 | 23 | 164 | 656 | 53.90 | 58 | 174 | 19.10 | 10 | 20 | 03.30 | 02 | 02 | 0.70 | 4.046 | 0.823 | 79.04 | موافق |
| أشعر أن المؤسسة تحظى بانطباع إيجابي وسمعة موثوقة بين العملاء | 87 | 435 | 28.60 | 164 | 656 | 53.90 | 36 | 108 | 11.80 | 14 | 28 | 04.60 | 03 | 03 | 01 | 3.937 | 0.855 | 78.80 | موافق |
| شعر أن السمعة الإيجابية للمؤسسة تعزز ولائي لها كمستخدم دائم. | 76 | 380 | 25 | 154 | 616 | 50.70 | 58 | 174 | 19.10 | 11 | 22 | 03.60 | 05 | 05 | 01.60 | 3.960 | 0.782 | 78.78 | موافق |
| المتوسط الحسابي لمجموع العبارات | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3.959 | |
| الانحراف المعياري لمجموع العبارات | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0.842 | |
| درجة الاتفاق الكلية | | | | | | | | | | | | | | | | | | %79.15 | |
| الاتجاه العام للعينة | | | | | | | | | | | | | | | | | | موافق | |

**الجدول رقم (24)**: توزيع أفراد العينّة حسب بُعد السّمعة المؤسسية.

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج **(SPSS. VER. 27)**.

يُظهر تحليل بيانات الجدول رقم (24) المتعلق ببُعد السمعة المؤسسية **(Corporate Reputation)**، باعتباره أحد أبعاد الميزة التنافسية المدركة لدى عملاء مؤسسة ياليدين، أن هذا البُعد حظي بتقييم مرتفع من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمجموع العبارات (**3.959**) بانحراف معياري قدره (**0.842**)، كما بلغت درجة الاتفاق الكلية (**79.15%**)، وهو ما يعكس اتجاهًا عامًا واضحًا للعينة نحو الموافقة، ويدل على إدراك إيجابي لمكانة المؤسسة وسمعتها في البيئة الرقمية.

وعلى مستوى العبارات، أظهرت النتائج أن جميع المتوسطات الحسابية جاءت أعلى من المتوسط الفرضي لمقياس الدراسة، حيث تراوحت القيم بين (**3.865**) و (**4.049**) ، بما يشير إلى مستوى مرتفع نسبيًا من الاتفاق حول مختلف مكونات السمعة المؤسسية. فقد جاءت العبارة المتعلقة بتقديم خدمات عالية الجودة باستمرار في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي، إذ بلغت (**4.049**)، وهو ما يعكس ارتباط السمعة الإيجابية لدى العملاء بإدراكهم لاستمرارية جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

كما سجّلت العبارات المرتبطة بكفاءة إدارة العمليات، والمصداقية، والصدق في التعامل مع العملاء متوسطات حسابية مرتفعة، الأمر الذي يدل على أن السمعة المؤسسية لياليدين لا تُبنى فقط على جودة الخدمة في حد ذاتها، وإنما تمتد لتشمل أسلوب التسيير، واحترافية الأداء، والالتزام بالقيم الأخلاقية في التفاعل مع العملاء. ويُلاحظ أن الانحرافات المعيارية المصاحبة لهذه العبارات جاءت في مجملها ضمن مستويات مقبولة، ما يعكس درجة مناسبة من التجانس في آراء أفراد العينة.

وفي السياق ذاته، أظهرت النتائج أن العبارات المتعلقة بانعكاس السمعة الإيجابية للمؤسسة في الإعلام الرقمي، وتأثير هذه السمعة على تعزيز ولاء العملاء، قد حققت بدورها مستويات اتفاق مرتفعة، وهو ما يشير إلى أن السمعة المؤسسية لا تُعد مجرد انطباع ذهني عابر، بل تمثل موردًا غير ملموس يسهم في ترسيخ العلاقة طويلة الأمد بين المؤسسة وعملائها، ويعزز قدرتها على الحفاظ على قاعدة زبائن مستقرة في بيئة تنافسية متغيرة.

وبصفة عامة تعكس هذه النتائج أن مؤسسة ياليدين تتمتع بسمعة مؤسسية إيجابية ومدركة لدى عملائها، ناتجة عن تضافر جودة الخدمات، المصداقية، الكفاءة التشغيلية، والالتزام الأخلاقي في التعاملات الرقمية. وتُعد هذه السمعة أحد أهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة، لما لها من دور في تعزيز الثقة، دعم الولاء، وتحصين المؤسسة ضد المخاطر التنافسية، الأمر الذي يؤكد مكانتها كمتغير محوري في تفسير العلاقة بين أخلاقيات التسويق الرقمي وخلق الميزة التنافسية في نموذج الدراسة الحالي.

ب– بعد الصورة الذهنية (**Corporate Image**):

| الصورة الذهنية (Corporate Image) | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| العـــبارات | موافق بشدة | | | موافق | | | محايد | | | غير موافق | | | غير موافق بشدة | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الاتفاق % | اتجاه العينة |
| | التكرار | التكرار المرجح | النسبة المئوية | التكرار | التكرار المرجح | النسبة المئوية | التكرار | التكرار المرجح | النسبة المئوية | التكرار | التكرار المرجح | النسبة المئوية | التكرار | التكرار المرجح | النسبة المئوية | | | | |
| أعتقد أن مؤسسة ياليدين تقدم خدمات احترافية ومتسقة في جميع عملياتها. | 70 | 350 | 23 | 167 | 668 | 54.90 | 54 | 162 | 17.80 | 11 | 22 | 03.60 | 02 | 02 | 0.70 | 3.953 | 0.760 | 79.18 | موافق |
| أرى أن مؤسسة ياليدين تتميز بالكفاءة في إدارة عملياتها وتسليم خدماتها في الوقت المحدد. | 65 | 325 | 21.40 | 174 | 696 | 57.20 | 53 | 159 | 17.40 | 10 | 20 | 03.30 | 02 | 02 | 0.70 | 3.871 | 0.832 | 79.06 | موافق |
| ألاحظ أن لدى مؤسسة ياليدين سياسات واضحة ومنظمة لإدارة أعمالها وعلاقاتها مع العملاء. | 61 | 305 | 20.10 | 166 | 664 | 54.60 | 58 | 174 | 19.10 | 15 | 30 | 04.90 | 04 | 04 | 01.30 | 3.924 | 0.794 | 77.46 | موافق |
| أشعر بالارتياح عند التعامل مع مؤسسة ياليدين. | 68 | 340 | 22.40 | 162 | 648 | 53.30 | 57 | 171 | 18.80 | 17 | 34 | 05.60 | 00 | 00 | 00 | 3.852 | 0.879 | 78.56 | موافق |
| أشعر بالإعجاب تجاه مستوى احترافية وخدمات مؤسسة ياليدين. | 65 | 325 | 21.40 | 157 | 628 | 51.60 | 59 | 177 | 19.40 | 18 | 36 | 05.90 | 05 | 05 | 01.60 | 3.865 | 0.885 | 77 | موافق |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| أشعر بالثقة والاطمئنان أثناء التعامل مع مؤسسة ياليدين | 67 | 335 | 22 | 158 | 632 | 52 | 55 | 165 | 18.10 | 19 | 37 | 06.30 | 05 | 05 | 01.60 | 3.796 | 0.819 | 77.30 | موافق |
| أفضّل اختيار خدمات مؤسسة ياليدين عند الحاجة إلى خدمات مشابهة. | 55 | 275 | 18.10 | 152 | 608 | 50 | 79 | 237 | 26 | 16 | 32 | 05.30 | 02 | 02 | 0.70 | 3.907 | 0.835 | 75.96 | موافق |
| أشعر أن الصورة الذهنية لمؤسسة ياليدين تجعلني أوصي بها للآخرين | 64 | 320 | 21.10 | 172 | 688 | 56.60 | 49 | 147 | 16.10 | 14 | 28 | 04.60 | 05 | 05 | 01.60 | 3.947 | 0.850 | 78.20 | موافق |
| المتوسط الحسابي لمجموع العبارات | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3.889 | |
| الانحراف المعياري لمجموع العبارات | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0.832 | |
| درجة الاتفاق الكلية | | | | | | | | | | | | | | | | | | %77.84 | |
| الاتجاه العام للعينة | | | | | | | | | | | | | | | | | | موافق | |

**الجدول رقم (25)**: توزيع أفراد العيّنة حسب بُعد الصورة الذهنية.

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج **(SPSS. VER. 27)**.

يتضح من تحليل بيانات الجدول رقم (25) المتعلق ببُعد الصورة الذهنية (Corporate Image)، باعتباره أحد الأبعاد الأساسية للميزة التنافسية المدركة لدى عملاء مؤسسة ياليدين، أن هذا البُعد حظي بتقييم إيجابي مرتفع من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمجموع العبارات (3.889) بانحراف معياري قدره (0.832)، كما بلغت درجة الاتفاق الكلية (77.84%)، وهو ما يعكس اتجاهًا عامًا واضحًا للعينة نحو الموافقة، ويدل على تكوّن صورة ذهنية إيجابية ومستقرة للمؤسسة في أذهان عملائها.

وعلى مستوى العبارات، أظهرت النتائج أن جميع المتوسطات الحسابية جاءت أعلى من المتوسط الفرضي لمقياس الدراسة، حيث تراوحت القيم بين (3.796) و (3.953) ، ما يشير إلى وجود اتفاق عام حول مختلف مكونات الصورة الذهنية. فقد جاءت العبارة المتعلقة بتقديم خدمات احترافية ومتسقة في جميع عمليات المؤسسة في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي، إذ بلغ (3.953) بانحراف معياري منخفض نسبيًا (0.760)، وهو ما يعكس درجة عالية من التجانس في آراء المبحوثين حول احترافية المؤسسة واستقرار أدائها التشغيلي.

كما سجلت العبارات المرتبطة بكفاءة إدارة العمليات، وضوح السياسات التنظيمية، والالتزام بمواعيد تسليم الخدمات متوسطات حسابية مرتفعة، الأمر الذي يدل على أن الصورة الذهنية لمؤسسة ياليدين تتشكل بدرجة كبيرة انطلاقًا من التجربة الفعلية للعملاء مع الخدمات المقدمة، وليس فقط من خلال الرسائل الترويجية أو الاتصال الرقمي. ويعزز ذلك الشعور بالارتياح، الثقة، والاطمئنان أثناء التعامل مع المؤسسة، وهي عناصر جوهرية في بناء صورة ذهنية إيجابية ومستدامة.

وفي السياق ذاته أظهرت النتائج أن العبارات المتعلقة بتفضيل خدمات ياليدين والتوصية بها للآخرين حققت بدورها مستويات اتفاق مرتفعة، وهو ما يعكس انتقال الصورة الذهنية الإيجابية من مستوى الإدراك الفردي إلى مستوى السلوك، حيث تتحول إلى نية تفضيل وسلوك توصية، بما يعزز القوة التنافسية للمؤسسة في السوق. كما تشير الانحرافات المعيارية المصاحبة إلى وجود درجة مناسبة من الانسجام في تقييمات أفراد العينة، رغم اختلاف تجاربهم مع الخدمات.

وبصفة عامة تؤكد هذه النتائج أن مؤسسة ياليدين تمتلك صورة ذهنية إيجابية ومتماسكة لدى عملائها، قائمة على الاحترافية، الكفاءة التشغيلية، وضوح السياسات، وبناء الثقة في التعاملات الرقمية. وتُعد هذه الصورة الذهنية موردًا غير ملموس ذي قيمة استراتيجية، يسهم في دعم السمعة المؤسسية، وتعزيز ولاء العملاء، وخلق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها، وهو ما ينسجم مع منطلقات نموذج الدراسة الذي يفترض دورًا محوريًا للصورة الذهنية في تفسير أثر أخلاقيات التسويق الرقمي في خلق الميزة التنافسية.

ج- بعد التميّز (Differentiation):

| التميّز (Differentiation) | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| العـــبارات | موافق بشدة | | | موافق | | | محايد | | | غير موافق | | | غير موافق بشدة | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الاتفاق % | اتجاه العينة |
| | التكرار | التكرار المرجح | النسبة المئوية | التكرار | التكرار المرجح | النسبة المئوية | التكرار | التكرار المرجح | النسبة المئوية | التكرار | التكرار المرجح | النسبة المئوية | التكرار | التكرار المرجح | النسبة المئوية | | | | |
| أرى أن جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسة ياليدين تجعلها تتميز بوضوح عن المؤسسات المنافسة. | 77 | 385 | 25.30 | 155 | 620 | 51 | 55 | 165 | 18.10 | 13 | 26 | 04.30 | 04 | 04 | 01.30 | 3.891 | 0.747 | 78.94 | موافق |
| أعتقد أن مستوى الاحترافية في تقديم الخدمات الرقمية لمؤسسة ياليدين يعزز مكانتها التنافسية في السوق. | 60 | 300 | 19.70 | 160 | 640 | 52.60 | 76 | 228 | 25 | 07 | 14 | 02.30 | 01 | 01 | 0.30 | 3.993 | 0.744 | 77.76 | موافق |
| ألاحظ أن الخدمات التي تقدمها ياليدين متفوقة في الكفاءة والدقة مقارنة بالمؤسسات الأخرى | 66 | 330 | 21.70 | 186 | 744 | 61.20 | 37 | 111 | 12.20 | 14 | 28 | 04.60 | 01 | 01 | 0.30 | 3.947 | 0.781 | 79.88 | موافق |
| أرى أن مؤسسة ياليدين تقدم حلولًا مبتكرة تلبي احتياجات العملاء بطريقة مختلفة عن منافسيها. | 68 | 340 | 22.40 | 167 | 668 | 54.90 | 56 | 168 | 18.40 | 11 | 22 | 03.60 | 02 | 02 | 0.70 | 3.924 | 0.781 | 78.94 | موافق |
| ألاحظ أن سعي المؤسسة المستمر لتطوير خدماتها يخلق تجربة فريدة للعملاء ويزيد من تميزها في السوق. | 67 | 335 | 22 | 161 | 644 | 53 | 63 | 189 | 20.70 | 12 | 24 | 03.90 | 01 | 01 | 0.30 | 4.006 | 0.753 | 78.44 | موافق |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| أعتقد أن أساليب الابتكار التي تعتمدها مؤسسة ياليدين تجعل خدماتها متفوقة ومرغوبة لدى العملاء مقارنة بالمنافسين | 72 | 630 | 23.70 | 175 | 700 | 57.60 | 46 | 138 | 15.10 | 09 | 18 | 03 | 02 | 02 | 0.70 | 4.049 | 0.825 | 80.78 | موافق |
| أرى أن التعامل مع مؤسسة ياليدين يمنحني قيمة مضافة واضحة مقارنة بالمؤسسات الأخرى. | 67 | 335 | 22 | 166 | 664 | 54.60 | 62 | 186 | 20.40 | 06 | 12 | 02 | 03 | 03 | 01 | 3.947 | 0.768 | 78.72 | موافق |
| أعتقد أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة تلبي توقعاتي وتتفوق عليها بطريقة تجعلها مميزة عن المنافسين | 76 | 380 | 25 | 156 | 624 | 51.30 | 54 | 162 | 17.80 | 14 | 28 | 04.60 | 04 | 04 | 01.30 | 3.940 | 0.853 | 78.82 | موافق |
| المتوسط الحسابي لمجموع العبارات | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3.962 | |
| الانحراف المعياري لمجموع العبارات | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0.7815 | |
| درجة الاتفاق الكلية | | | | | | | | | | | | | | | | | | %79.04 | |
| الاتجاه العام للعينة | | | | | | | | | | | | | | | | | | موافق | |

**الجدول رقم (26)**: توزيع أفراد العينّة حسب بُعد التميّز.

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج **(SPSS. VER. 27)**.

يتضح من تحليل بيانات الجدول رقم (26) المتعلق ببُعد **التميّز (Differentiation)** لدى عملاء مؤسسة ياليدين، أن هذا البُعد حظي بدرجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة. إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمجموع العبارات (**3.962**) بانحراف معياري قدره (**0.7815**)، وهو ما يعكس اتجاهًا عامًا إيجابيًا وقويًا نحو إدراك العملاء لتميّز المؤسسة، كما بلغت درجة الاتفاق الكلية (**79.04%**)، ما يشير إلى توافق نسبي مرتفع في تقييم العملاء لمستوى التميز الذي توفره المؤسسة في خدماتها الرقمية.

وعلى مستوى العبارات، أظهرت النتائج أن جميع المتوسطات الحسابية جاءت أعلى من المتوسط الفرضي لمقياس الدراسة، حيث تراوحت القيم بين (**3.891**) و (**4.049**) ، وهو ما يعكس إدراك العملاء بأن خدمات المؤسسة تتميز عن المنافسين من حيث الجودة، الاحترافية، الابتكار، وتقديم قيمة مضافة واضحة.

فقد سجلت العبارة المتعلقة بأن **أساليب الابتكار التي تعتمدها مؤسسة ياليدين تجعل خدماتها متفوقة ومرغوبة لدى العملاء مقارنة بالمنافسين** أعلى متوسط حسابي (**4.049**) مع انحراف معياري **0.825**، مما يدل على وجود درجة عالية من التوافق بين المبحوثين حول الدور الحيوي للابتكار في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسة. كما جاءت العبارة المرتبطة بأن **الخدمات التي تقدمها المؤسسة متفوقة في الكفاءة والدقة مقارنة بالمؤسسات الأخرى** بمتوسط حسابي (**3.947**) ودرجة اتفاق **79.88%**، وهو ما يعكس إدراك العملاء للتفوق التشغيلي والتقني للمؤسسة في السوق.

في المقابل جاءت بعض العبارات مثل **تقديم حلول مبتكرة تلبي احتياجات العملاء بطريقة مختلفة عن المنافسين** و**سعي المؤسسة المستمر لتطوير خدماتها لخلق تجربة فريدة للعملاء** بمتوسطات حسابية أقل قليلاً (**3.924 –4.006**)، رغم أنها لا تزال ضمن مستوى الموافقة، مما يشير إلى وجود فرصة لتحسين وضوح الابتكار وتميز الخدمات في الإدراك الرقمي للعملاء.

وبصفة عامة تعكس هذه النتائج أن **مؤسسة ياليدين تبني تميزها على الجودة العالية، الابتكار، تقديم قيمة مضافة، والتفوق التشغيلي مقارنة بالمنافسين**، وهو ما يساهم في تعزيز ولاء العملاء ويجعل المؤسسة قادرة على التميز في السوق الرقمي. ومن منظور استراتيجي، فإن ترسيخ بُعد التميّز يُعد أداة فعّالة لدعم الميزة التنافسية المستدامة، حيث يجعل العملاء يربطون المؤسسة بالابتكار والجودة ويزيد من احتمالية تفضيل خدماتها مقارنة بالمنافسين.

**رابعًا: التحليل الوصفي لمحوري الإستبيان:**

| محاور الاستبيان | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|
| اخلاقيات التسويق الرقمي | 3.799 | 0.833 | موافق | 76.58% |
| خلق ميزة تنافسية | 3.937 | 0.819 | موافق | 78.67% |

**الجدول رقم (27)**: توزيع أفراد العينّة حسب بُعد التميّز.

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج **(SPSS. VER. 27).**

يناقش هذا القسم التحليل الوصفي لعبارات محوري الاستبيان، وهما أخلاقيات التسويق الرقمي وخلق الميزة التنافسية، من خلال المتوسط الحسابي لمجموع العبارات الخاصة بكل محور، والانحراف المعياري الذي يعكس مدى تشتت آراء أفراد العينة حول هذه العبارات، بالإضافة إلى اتجاه العينة ودرجة الموافقة العامة.

**– أخلاقيات التسويق الرقمي**: يظهر هذا المحور أن العينة كانت إيجابية تجاه التزام مؤسسة ياليدين بأخلاقيات التسويق الرقمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجموع العبارات (**3.799**) مع انحراف معياري قدره (**0.833**)، ما يدل على وجود مستوى مقبول من التجانس في آراء المشاركين. وبلغت درجة الاتفاق الكلية (**76.58%**)، مما يعكس اتجاهًا عامًا إيجابيًا نحو ممارسات الشفافية، حماية الخصوصية، الأمان الرقمي، والمسؤولية الاجتماعية الرقمية، مع ملاحظة تباين نسبي في بعض مؤشرات المسؤولية الاجتماعية.

**– خلق الميزة التنافسية**: أظهرت نتائج هذا المحور أن العملاء يقيّمون قدرة المؤسسة على خلق ميزة تنافسية إيجابيًا، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجموع العبارات (**3.937**) مع انحراف معياري قدره (**0.819**). وبلغت درجة الاتفاق الكلية (**78.67%**)، ما يعكس إدراكًا قويًا لدى العملاء لأبعاد الميزة التنافسية، بما في ذلك السمعة المؤسسية، الصورة الذهنية، والتميّز، ويشير إلى ارتباط مباشر بين الالتزام الأخلاقي للمؤسسة وقدرتها على التفوق على المنافسين في السوق الرقمي.

**خامسًا: اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Test):**

تُعد نمذجة المعادلات الهيكلية المعتمدة على المربعات الصغرى الجزئية من الأساليب الإحصائية اللامعلمية، إذ لا تفترض خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي الصارم، بخلاف نمذجة المعادلات الهيكلية المعتمدة على التغاير التي تشترط تحقق هذا الافتراض بدرجة عالية[1]، ومع ذلك تشير الأدبيات المنهجية إلى أن الابتعاد الشديد عن التوزيع

[1] Joseph F. Hair et al, **Op. Cit**, p, 640.

الطبيعي قد يؤثر سلبًا على دقة تقدير المعلمات الإحصائية ودلالتها، حتى في نماذج **PLS-SEM**، خاصة من حيث تضخيم القيم أو تحيز النتائج[1].

وانطلاقًا من ذلك تم التحقق من مدى اعتدال توزيع بيانات الدراسة قبل الشروع في تطبيق نماذج الدرجة الثانية العاكس–العاكس والنموذج الهيكلي المباشر باستخدام برنامج **SmartPLS** ولأجل ذلك، تم اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

**الفرضية الصفرية H0**: عينة الدراسة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

**الفرضية البديلة H1**: عينة الدراسة مسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

وبالاستعانة ببرنامج **SPSS** الإصدار **27**، تم اختبار نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة باستخدام اختبار**Kolmogorov–Smirnov**، الذي يعتمد على القيمة الاحتمالية **(Sig)** للحكم على طبيعة التوزيع، وذلك بمقارنتها مع مستوى الدلالة الإحصائية (**0.05**)، حيث تشير القيم الأقل من هذا المستوى إلى عدم تحقق التوزيع الطبيعي.

## 1- اختبار التوزيع الطبيعي لعبارات محور أخلاقيات التسويق الرقمي:

| المحور_2_أخلاقيات_التسويق_الرقمي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه | SIG | التفلطح | الالتواء |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ألاحظ أن المعلومات المتعلقة بخدمات ياليدين الرقمية مقدمة بشكل واضح ومنظم يسهل فهمها | 4.0724 | .78855 | موافق | ,000 | .5350 | .1830 |
| ألاحظ أن شروط الخدمة و تفاصيلها مثل المدة والتكلفة مذكورة بوضوح قبل تأكيد الطلب | 4.1184 | .65937 | موافق | ,000 | .6870 | 1.403 |
| أري أن عرض تفاصيل الخدمات الرقمية لدى ياليدين يتم بشكل مبسّط مما يساعد العملاء على استيعابها | 3.8026 | .80869 | موافق | ,000 | .4170 | .2040 |
| أجد أن معلومات تتبع الشحنة متاحة وواضحة في جميع المراحل | 3.6743 | .96943 | موافق | ,000 | .3580 | .5440 |
| ألاحظ أن المعلومات المتعلقة بالخدمات الرقمية متاحة بسهولة عبر منصات ياليدين المختلفة | 3.8289 | .82675 | موافق | ,000 | .4130 | .0950 |
| أقدّر استخدام ياليدين لغة بسيطة ومباشرة في شرح خدماتها | 4.0789 | .77525 | موافق | ,000 | .9930 | 1.715 |
| أرى أن المؤسسة توفر قنوات متعددة للوصول إلى أي تفاصيل تتعلق بالخدمات الرقمية بشكل عملي | 3.9112 | .80960 | موافق | ,000 | .5130 | .1240 |
| أقدّر وضوح ياليدين في توضيح أي رسوم إضافية قبل إتمام الطلب | 3.8388 | .88086 | موافق | ,000 | .5250 | .1870 |

[1] Christian M. Ringle, Sven Wende, Jan-Michael Becker, **SmartPLS 4**, SmartPLS GmbH, Hamburg, 2022, p, 27.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ألاحظ أن ياليدين تُبلغ العملاء بسياساتها الرقمية بوضوح ودون غموض | 3.9605 | .82759 | موافق | ,000 | .5590 | .063 |
| أقدّر وضوح سياسات الخصوصية التي تنشرها ياليدين على منصاتها الرقمية | 3.8717 | .76645 | موافق | ,000 | .9290 | 2.167 |
| أرى أن المؤسسة تكشف عن أية تغييرات في السياسات الرقمية بشكل مباشر ومفهوم للعملاء | 3.8355 | .87837 | موافق | ,000 | .6730 | .7340 |
| أجد أن ياليدين تتيح لي تعديل أو حذف بياناتي الشخصية بسهولة | 3.7533 | .86459 | موافق | ,000 | .5180 | .4500 |
| ألاحظ أن المعلومات الرقمية التي تقدمها ياليدين صحيحة ودقيقة وتعكس الخدمات الفعلية. | 3.7105 | .82559 | موافق | ,000 | .5150 | .5420 |
| ألاحظ أن ياليدين لا ترسل لي رسائل تسويقية دون موافقتي المسبقة | 3.7336 | .91453 | موافق | ,000 | .6980 | .4070 |
| ألاحظ أن ياليدين تحدّث معلوماتها فور حدوث أي تغيير في الأسعار أو المدة على الموقع | 3.6513 | .89928 | موافق | ,000 | .488 | .356 |
| ألاحظ أن ياليدين تشارك في مبادرات رقمية وخيرية لدعم المجتمع المحلي، والتعليم، والتوعية الصحية | 3.8355 | .91518 | موافق | ,000 | .7600 | .7000 |
| ألاحظ أن ياليدين تجمع البيانات الشخصية فقط عند الحاجة لتقديم الخدمة الرقمية | 3.5395 | .89650 | موافق | ,000 | .1190 | .2320 |
| أجد أن ياليدين تنشر محتوى يساهم في التوعية بحقوق المستهلك الرقمي. | 3.8026 | .74938 | موافق | ,000 | .4650 | .6770 |
| ألاحظ أن المؤسسة تُبلغ العملاء بوضوح عن نوع البيانات التي يتم جمعها | 3.6086 | .91272 | موافق | ,000 | .2460 | .3740 |
| ألاحظ أن ياليدين تتجنب نشر معلومات مضللة أو غير دقيقة. | 3.4474 | .89950 | موافق | ,000 | .1560 | .3110 |
| ألاحظ أن ياليدين تستخدم بياناتي الرقمية فقط للأغراض المصرح بها. | 3.7730 | .81110 | موافق | ,000 | .6080 | .6400 |
| أعتقد أن ياليدين تعتبر المسؤولية الاجتماعية جزءًا من هويتها الرقمية. | 3.5855 | .82008 | موافق | ,000 | .2950 | .3030 |
| ألاحظ أن المؤسسة لا تشارك بياناتي الشخصية مع جهات خارجية دون موافقتي | 3.6842 | .81180 | موافق | ,000 | .4420 | .1750 |
| أشعر أن منصة ياليدين الرقمية آمنة وتعمل بكفاءة أثناء استخدامي لها. | 3.8717 | .76645 | موافق | ,000 | .5740 | .7680 |
| ألاحظ أن ياليدين تتخذ إجراءات لحماية بيانات العملاء من أي اختراق أو تسريب | 3.9737 | .77030 | موافق | ,000 | .4350 | .1140 |
| أثق بأن المعاملات الرقمية (الطلبات، الدفع، التتبع) تتم في بيئة آمنة | 3.8553 | .73487 | موافق | ,000 | .3180 | .0370 |
| ألاحظ أن المؤسسة تخزن بيانات العملاء بطريقة آمنة | 3.9474 | .82686 | موافق | ,000 | .7830 | .9200 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| أشعر أن ياليدين تنبه عملاءها عند وجود مخاطر أو تحديثات أمنية تخص الخدمة الرقمية. | 3.7138 | .79624 | موافق | ,000 | .2690 | .1010 |
| ألاحظ أن ياليدين تمنح العملاء إمكانية التحكم في بياناتهم الرقمية | 3.6447 | .88559 | موافق | ,000 | .2160 | .1230 |
| أشعر بالثقة لأن المؤسسة تمتلك سياسات واضحة لحماية المعلومات الرقمية | 3.7862 | .83469 | موافق | ,000 | .3010 | .1070 |
| ألاحظ أن المؤسسة توفر طرقًا سهلة للعميل لسحب موافقته أو تعديل معلوماته عند الحاجة | 3.8618 | .83290 | موافق | ,000 | .4260 | .0400 |

**الجدول رقم (28)**: اختبار التوزيع الطبيعي لعبارات محور أخلاقيات التسويق الرقمي.

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج **(SPSS. VER. 27)**

يوضح الجدول الخاص بالمحور الثاني (أخلاقيات التسويق الرقمي) أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور تراوحت بين **3.4474** و**4.1184**، وهي قيم تفوق المتوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي (**03**)، مما يدل على وجود اتجاه عام إيجابي (موافق) لدى أفراد العينة نحو مختلف أبعاد أخلاقيات التسويق الرقمي التي تم قياسها. كما تشير قيم الانحراف المعياري، التي جاءت في مجملها أقل من الواحد الصحيح، إلى درجة مقبولة من التجانس في آراء المبحوثين وعدم وجود تشتت كبير في الاستجابات.

وبالرجوع إلى اختبار **Kolmogorov–Smirnov**، فقد أظهرت النتائج أن القيم الاحتمالية **(Sig)** لجميع العبارات كانت أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (**0.05**)، الأمر الذي يشير إلى أن بيانات المحور الثاني لا تتبع التوزيع الطبيعي وفقًا للاختبار الإحصائي. غير أن تحليل معاملات الالتواء **(Skewness)** والتفلطح **(Kurtosis)** يُظهر أن معظم القيم جاءت منخفضة وقريبة من الصفر، حيث لم تتجاوز الحدود المقبولة إحصائيًا (**±2**)، وهو ما يدل على أن توزيع البيانات قريب من التوزيع الطبيعي وغير منحرف بشكل حاد.

## 2- اختبار التوزيع الطبيعي لمحور أخلاقيات التسويق الرقمي ككل:

| المحور الاستبيان | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه | SIG | التفلطح | الالتواء |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المحور_2_أخلاقيات_التسويق_الرقمي | 3.799 | 0.833 | موافق | ,000 | 0.540 | 0.610 |

**الجدول رقم (29)**: اختبار التوزيع الطبيعي لمحور أخلاقيات التسويق الرقمي.

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج **(SPSS. VER. 27)** (أنظر الملحق رقم (**19**)).

أظهرت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحور **أخلاقيات التسويق الرقمي**، اعتمادًا على اختبار **Kolmogorov–Smirnov**، أن قيم الدلالة الإحصائية **(Sig)** لجميع عبارات المحور كانت أقل من مستوى

الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤدي إلى **رفض الفرضية الصفرية (H0)** التي تفترض خضوع بيانات العينة للتوزيع الطبيعي، وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى أن بيانات المحور **لا تتبع التوزيع الطبيعي**.

كما بينت قيم **الالتواء (Skewness)** و**التفلطح (Kurtosis)** أن توزيع البيانات لا يبتعد ابتعادًا حادًا عن التوزيع الطبيعي، إذ ظلت معظم القيم ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا (±3)، وهو ما يدل على وجود **عدم اعتدال مقبول** في التوزيع، دون الوصول إلى درجة التشوه الشديد.

وتُعد هذه النتيجة مبررًا منهجيًا قويًا لاعتماد أسلوب **نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)**، كونه أسلوبًا **لا معلميًا** لا يشترط تحقق التوزيع الطبيعي الصارم للبيانات، بخلاف أسلوب **CB-SEM** الذي يتطلب افتراض الاعتدال الطبيعي كشرط أساسي لصحة تقدير المعلمات واختبار الفرضيات.

وعليه فإن عدم خضوع بيانات محور أخلاقيات التسويق الرقمي للتوزيع الطبيعي يعزز من **ملاءمة استخدام PLS-SEM** لاختبار الفرضية الرئيسة للدراسة المتعلقة بتأثير أخلاقيات التسويق الرقمي على **خلق الميزة التنافسية**، بما يضمن نتائج أكثر موثوقية وانسجامًا مع طبيعة البيانات الميدانية.

### 3- اختيار التوزيع الطبيعي لعبارات محور خلق ميزة تتنافسية:

| المحور_3_خلق_ميزة_التنافسية | المتوسط | الانحراف المعياري | الاتجاه | SIG | التفلطح | الالتواء |
|---|---|---|---|---|---|---|
| أشعر أن مؤسسة ياليدين تقدم خدمات عالية الجودة باستمرار | 4.0493 | .82506 | موافق | ,000 | .8770 | .4070 |
| ألاحظ أن عمليات المؤسسة تُدار بكفاءة واحترافية لتلبية توقعات العملاء بشكل مستمر | 3.9770 | .92068 | موافق | ,000 | .8730 | .5810 |
| ألاحظ أن عمليات المؤسسة تُدار بكفاءة واحترافية لتلبية توقعات العملاء بشكل مستمر. | 3.8651 | .94654 | موافق | ,000 | 1.104 | 1.488 |
| أشعر بالثقة تجاه مؤسسة ياليدين بسبب تعاملها الصادق والشفاف مع العملاء | 3.8914 | .80718 | موافق | ,000 | .8560 | .6330 |
| إدراكي لمصداقية المؤسسة يجعلني أعتبرها جهة يمكن الاعتماد عليها في جميع تعاملاتي | 3.9539 | .78213 | موافق | ,000 | .7100 | 1.111 |
| أجد أن سمعة ياليدين في الإعلام الرقمي تعكس الصدق والمصداقية في تعاملاتها | 4.0461 | .82325 | موافق | ,000 | 1.015 | 1.505 |
| أشعر بالثقة تجاه مؤسسة ياليدين بسبب تعاملها الصادق والشفاف مع العملاء | 3.9375 | .85560 | موافق | ,000 | 1.015 | 1.505 |
| أشعر أن السمعة الإيجابية للمؤسسة تعزز ولائي لها كمستخدم دائم. | 3.9605 | .78249 | موافق | ,000 | .8660 | 1.172 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| أقدّر أن المؤسسة تحافظ على سمعتها حتى في حالات التأخير أو الخلل | 3.9539 | .76074 | موافق | ,000 | .7210 | .9550 |
| أرى أن مؤسسة ياليدين تتميز بالكفاءة في إدارة عملياتها وتسليم خدماتها في الوقت المحدد. | 3.8717 | .83250 | موافق | ,000 | .7380 | 1.189 |
| أجد أن سمعة ياليدين في الإعلام الرقمي تعكس الصدق والمصداقية في تعاملاتها. | 3.9243 | .79449 | موافق | ,000 | .8260 | 1.095 |
| أشعر بالارتياح عند التعامل مع مؤسسة ياليدين. | 3.8520 | .87943 | موافق | ,000 | .5400 | .0600 |
| أشعر أن المؤسسة تحظى بانطباع إيجابي وسمعة موثوقة بين العملاء | 3.8651 | .88529 | موافق | ,000 | .8200 | .8340 |
| أشعر بالثقة والاطمئنان أثناء التعامل مع مؤسسة ياليدين | 3.7961 | .81923 | موافق | ,000 | .8530 | .8550 |
| أشعر أن السمعة الإيجابية للمؤسسة تعزز ولائي لها كمستخدم دائم. | 3.9079 | .83532 | موافق | ,000 | .4770 | .2310 |
| أشعر أن الصورة الذهنية لمؤسسة ياليدين تجعلني أوصي بها للآخرين | 3.9474 | .85047 | موافق | ,000 | .9880 | 1.584 |
| أعتقد أن مؤسسة ياليدين تقدم خدمات احترافية ومتسقة في جميع عملياتها | 3.8914 | .74775 | موافق | ,000 | .8390 | 1.009 |
| أعتقد أن مستوى الاحترافية في تقديم الخدمات الرقمية لمؤسسة ياليدين يعزز مكانتها التنافسية في السوق. | 3.9934 | .74459 | موافق | ,000 | .3450 | .1800 |
| أرى أن مؤسسة ياليدين تتميز بالكفاءة في إدارة عملياتها وتسليم خدماتها في الوقت المحدد. | 3.9474 | .78172 | موافق | ,000 | .8590 | 1.407 |
| أرى أن مؤسسة ياليدين تقدم حلولًا مبتكرة تلبي احتياجات العملاء بطريقة مختلفة عن منافسيها. | 3.9243 | .78193 | موافق | ,000 | .7000 | .9160 |
| ألاحظ أن لدى مؤسسة ياليدين سياسات واضحة ومنظمة لإدارة أعمالها وعلاقاتها مع العملاء. | 4.0066 | .75340 | موافق | ,000 | .5340 | .3320 |
| أعتقد أن أساليب الابتكار التي تعتمدها مؤسسة ياليدين تجعل خدماتها متفوقة ومرغوبة لدى العملاء مقارنة بالمنافسين | 4.0493 | .82506 | موافق | ,000 | .8030 | 1.428 |
| أشعر بالارتياح عند التعامل مع مؤسسة ياليدين. | 3.9474 | .76895 | موافق | ,000 | .6990 | 1.254 |
| أعتقد أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة تلبي توقعاتي وتتفوق عليها بطريقة تجعلها مميزة عن المنافسين | 3.9408 | .85391 | موافق | ,000 | .8470 | .9950 |

**الجدول رقم (30)**: اختبار التوزيع الطبيعي لعبارات محور خلق الميزة التنافسية.

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج **(SPSS. VER. 27)** (أنظر الملحق رقم (**19**)).

يوضح الجدول الخاص بمحور خلق ميزة تنافسية أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور تراوحت بين **3.730** و**3.861**، وهي قيم تفوق المتوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي (**03**)، مما يشير إلى اتجاه عام إيجابي (موافق) لدى أفراد العينة نحو مختلف أبعاد الميزة التنافسية التي تم قياسها. كما تشير قيم الانحراف المعياري، التي جاءت في مجملها أقل من الواحد الصحيح، إلى درجة مقبولة من التجانس في آراء المبحوثين وعدم وجود تشتت كبير في الاستجابات.

وبالرجوع إلى اختبار **Kolmogorov–Smirnov**، فقد أظهرت النتائج أن القيم الاحتمالية **(Sig)** لجميع العبارات كانت أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (**0.05**)، مما يشير إلى أن بيانات المحور الثالث لا تتبع التوزيع الطبيعي وفقًا للاختبار الإحصائي. غير أن تحليل معاملات الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) يظهر أن معظم القيم جاءت منخفضة وقريبة من الصفر، حيث لم تتجاوز الحدود المقبولة إحصائيًا (**±2**)، وهو ما يدل على أن توزيع البيانات قريب من التوزيع الطبيعي وغير منحرف بشكل حاد.

### 4- اختبار التوزيع الطبيعي لمحور خلق ميزة تنافسية ككل:

| المحور الاستبيان | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه | SIG | التفلطح | الالتواء |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المحور_3_خلق ميزة تنافسية | 3.937 | | موافق | ,000 | | 0.598 |

**الجدول رقم (31)**: اختبار التوزيع الطبيعي لمحور خلق الميزة التنافسية.

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج **(SPSS. VER. 27)**

أظهرت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحور **خلق الميزة التنافسية**، اعتمادًا على اختبار **Kolmogorov–Smirnov**، أن قيم الدلالة الإحصائية **(Sig)** لجميع العبارات كانت أقل من مستوى الدلالة المعتمد (**0.05**)، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية **(H0)** وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى أن بيانات المحور لا تتبع التوزيع الطبيعي، كما بينت قيم الالتواء **(Skewness)** والتفلطح **(Kurtosis)** أن توزيع البيانات لا يبتعد بشكل حاد عن التوزيع الطبيعي، إذ ظلت معظم القيم ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا (**±2**)، وهو ما يدل على وجود عدم اعتدال مقبول في التوزيع، دون الوصول إلى درجة التشوه الشديد.

وتُعد هذه النتيجة مبررًا قويًا لاعتماد **PLS-SEM** كطريقة تحليلية مناسبة، كونه أسلوبًا لا معلميًا لا يشترط تحقق التوزيع الطبيعي الصارم للبيانات، بعكس **CB-SEM** الذي يتطلب افتراض الاعتدال الطبيعي كشرط أساسي لصحة تقدير المعلمات واختبار الفرضيات، وعليه فإن عدم خضوع بيانات محور خلق الميزة التنافسية للتوزيع الطبيعي يعزز من ملاءمة استخدام **PLS-SEM** لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة المتعلقة بدور أخلاقيات التسويق الرقمي في خلق ميزة التنافسية، بما يضمن نتائج أكثر موثوقية وانسجامًا مع طبيعة البيانات الميدانية.

## المطلب الثاني: تحليل نتائج نموذج القياس:

يتناول هذا المطلب تقييم نموذج القياس في ضوء بيانات الدراسة الميدانية، بالاعتماد على منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (**PLS-SEM**) ، وذلك باستخدام برنامج **SmartPLS4** ويهدف هذا الإجراء إلى التحقق من دقة قياس المتغيرات الكامنة وأبعادها، تمهيداً للانتقال إلى اختبار النموذج الهيكلي وتحليل العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة.

وقد اعتمد في تقييم نموذج القياس معياران رئيسيان، هما: الصدق التقاربي والصدق التمايزي. وبالنظر إلى طبيعة المتغيرات المدروسة التي تتسم بتقارب مفاهيمي واضح بين أبعادها، تبيّن أن تطبيق النهج أحادي المرحلة **(One Stage Approach)** أفضى إلى نتائج ضعيفة على مستوى الصدق التمايزي. وبذلك ، تم اللجوء إلى نهج المرحلتين **(Two Stage Approach)**، الذي يتيح عزل المتغيرات الكامنة عن بعضها بصورة أكثر دقة، مما أسهم في تحسين جودة النموذج القياسي والتغلب على إشكالية

**أولاً: الصّدق التقاربي:** يهدف هذا المعيار إلى التحقق من مدى تقارب وتجانس المؤشرات (المتغيرات الملاحظة) المرتبطة بكل متغير كامن، بما يضمن أن هذه المؤشرات تقوم فعليًا بقياس المفهوم النظري الذي صُممت من أجله، أي أنه يفترض أن تكون مؤشرات البعد الواحد متوافقة فيما بينها وتعكس البُعد الكامن الذي تمثله بدرجة مقبولة من الدقة، ويتم تقييم الصدق التقاربي في نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية على مرحلتين متكاملتين.

### المرحلة الأولى:

**1- موثوقية الاتساق الداخلي:** ويتم ذلك من خلال **اختبار المعاملات التالية:**

**- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) :** يستخدم معامل الفا كرونباخ للتأكد من أن الاستبيان يعطي نفس النتيجة عند إعادة توزيعه في نفس الظروف على أفراد عينة الدراسة، دون تغيّر كبير خلال فترة زمنية معقولة.

والقيمة المقبولة إحصائيا في الدراسات الإقتصادية لمعامل ألفاكرونباخ هي (**0.7**)[1].

ويوضح الجدول الموالي نتائج معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبانة على حدى:

| المحـــور | المتغير الكامن | قيم معامل الفا كرونباخ | المحور ككل |
|---|---|---|---|
| أخلاقيات التسويق الرقمي | الشفافية | 0.862 | 0.869 |
| | حماية الخصوصية | 0.851 | |
| | المسؤولية الاجتماعية | 0.876 | |
| | الأمان الرقمي | 0.889 | |

[1] Nunnally, J., & Bernstein, I, **Psychometric Theory (éd. 3)**, McGraw-Hill, New York, 1994, p, 263.

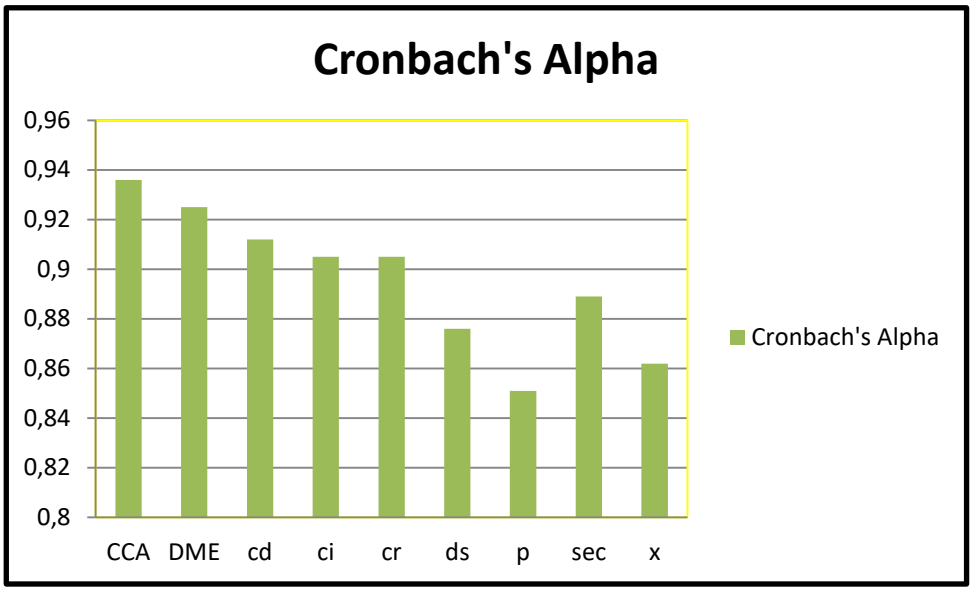
| | | | |
|---|---|---|---|
| خلق ميزة تنافسية | السمعة المؤسسية | 0.905 | 0.603 |
| | الصورة الذهنية | 0.905 | |
| | التميز | 0.912 | |

**الجدول رقم (32)**: معامل الفا كرونباخ Cronbach's Alpha.

**المصدر**: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SmartPLS4.

تكشف نتائج الجدول رقم (**32**) أعلاه، أن أبعاد الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، فقد تراوحت قيم معامل **ألفا كرونباخ** في محور **أخلاقيات التسويق الرقمي** بين (**0.851** و**0.889**)، بينما تراوحت في محور **خلق الميزة التنافسية** بين (**0.905** و**0.912**)، وهذه القيم تجاوزت العتبة المقبولة والبالغة (**0.7**)، مما يشير إلى وجود مستوي عالٍ من **الاتساق الداخلي** لإجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان ككل.

بناءً على ذلك يمكن الاعتماد بثقة على إجابات أفراد العينة في تحقيق أهداف الدراسة المنشودة، وتعد هذه النتائج مؤشراً على **متانة وموثوقية الأداة البحثية** المستخدمة في هذه الدراسة، مما يعزز صحة التحليل اللاحق للنموذج القياسي والنموذج الهيكلي. كما يمكن تمثيل هذه النتائج في شكل بياني حسب الصورة المرفقة.




**الشكل رقم (11)**: معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha .

**المصدر**: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SmartPLS4.

**– معامل الاتساق الداخلي (rho_A)**: يُستخدم المعامل لقياس درجة الاتساق الداخلي بين عبارات كل متغير كامن في نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية، ويُعد أكثر دقة من معامل كرونباخ ألفا في النماذج التي تعتمد على مؤشرات عاكسة. ويُشترط إحصائيًا أن تتجاوز قيمته الحد الأدنى المقبول البالغ **0.70** للدلالة على موثوقية المقياس.

ويوضح الجدول الموالي نتائج معامل **الاتساق الداخلي** لكل محور من محاور الاستبانة على حدى:

| المحـــور | المتغير الكامن | معامل الاتساق الداخلي |
|---|---|---|
| أخلاقيات التسويق الرقمي | الشفافية | 0.903 |
| | حماية الخصوصية | 0.894 |
| | المسؤولية الاجتماعية | 0.918 |
| | الأمان الرقمي | 0.931 |
| خلق ميزة تنافسية | السمعة المؤسسية | 0.953 |
| | الصورة الذهنية | 0.947 |
| | التميز | 0.946 |

**الجدول رقم (33)**: معامل الاتساق الداخلي (rho_A) .

**المصدر**: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SmartPLS4.

تشير نتائج معامل الاتساق الداخلي (rho_A) إلى تمتع متغيرات الدراسة بدرجات مرتفعة من الثبات والاتساق الداخلي، حيث تجاوزت جميع القيم الحد الأدنى المقبول إحصائيًا والمقدر بـ **0.70**، إذ تراوحت القيم بين **0.853** و**0.947**، مما يدل على موثوقية عالية لمقاييس الدراسة. فقد سجل بعد الشفافية قيمة **0.903**، وحماية الخصوصية **0.894**، والمسؤولية الاجتماعية **0.918**، والأمان الرقمي **0.931**، وهو ما يعكس اتساقًا داخليًا قويًا لأبعاد أخلاقيات التسويق الرقمي، كما بلغت قيمة الاتساق الداخلي (rho_A) لكل من السمعة المؤسسية **0.953**، والصورة الذهنية **0.947**، والتميز **0.946**، مما يؤكد تمتع أبعاد خلق الميزة التنافسية بدرجة عالية من الثبات والموثوقية. وعليه، يمكن الاعماد على متغيرات الدراسة في اختبار العلاقات الهيكلية وفرضيات الدراسة بدرجة عالية من الدقة والثبات..

**– معامل الموثوقية المركبة Reliability Composite:** تُعد **الموثوقية المركبة** من أهم مؤشرات تقييم الاتساق الداخلي في نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية، حيث تقيس مدى تجانس العبارات المكوِّنة لكل متغير كامن، مع الأخذ بعين الاعتبار الأوزان الفعلية للمؤشرات، وهو ما يجعلها أكثر ملاءمة من معامل كرونباخ ألفا في هذا النوع من النماذج. ويُشترط إحصائيًا أن تتجاوز قيمة الحد الأدنى المقبول البالغ **0.70** للدلالة على موثوقية المقياس، ويوضح الجدول الموالي نتائج معامل لكل محور من محاور الاستبانة على حدى:

| المحـــور | المتغير الكامن | Composite Reliability |
|---|---|---|
| أخلاقيات التسويق الرقمي | الشفافية | 0.921 |
| | حماية الخصوصية | 0.913 |
| | المسؤولية الاجتماعية | 0.932 |
| | الأمان الرقمي | 0.942 |
| خلق ميزة تنافسية | السمعة المؤسسية | 0.960 |
| | الصورة الذهنية | 0.955 |
| | التميز | 0.954 |

**الجدول رقم (34)**: الموثوقية المركبة Composite Reliability .

**المصدر**: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SmartPLS4.

تشير نتائج الموثوقية المركبة إلى تمتع متغيرات الدراسة بدرجات مرتفعة من الثبات والاتساق الداخلي، حيث تجاوزت جميع القيم الحد الأدنى المقبول إحصائيًا والمقدر بـ **0.70**، إذ تراوحت القيم بين **0.913** و**0.953**، مما يدل على موثوقية عالية للنموذج القياسي المستخدم في الدراسة، فقد سجل بعد الشفافية قيمة **0.921**، وحماية الخصوصية **0.913**، والمسؤولية الاجتماعية **0.932**، والأمان الرقمي **0.942**، وهو ما يعكس اتساقًا داخليًا قويًا لأبعاد أخلاقيات التسويق الرقمي، كما بلغت قيمة الموثوقية المركبة لبعد السمعة المؤسسية **0.953** و**0.955** للصورة الذهنية و**0.954** للتميز، مما يؤكد قوة وثبات هذه الأبعاد في قياس البناء النظري للدراسة وتمتعه بدرجة عالية من الثبات والموثوقية.

وبعد التحقق من موثوقية الاتساق الداخلي لمقاييس الدراسة من خلال معاملات **كرونباخ ألفا**، ومعامل الاتساق **الداخلي**، والموثوقية المركبة، والتي أظهرت جميعها مستويات مرتفعة من الموثوقية، يتم الانتقال في المرحلة الموالية إلى **تقييم الصلاحية**، وذلك للتأكد من مدى قدرة مؤشرات كل متغير كامن على تفسير هذا المتغير وتمثيله تمثيلاً دقيقًا.

**المرحلة الثانية: تقييم الصلاحية (Validity) :**

بعد التأكد من ثبات أداة الدراسة في المرحلة السابقة، تم في هذه المرحلة التحقق من صلاحية نموذج القياس ويتم تقييم الصلاحية من خلال مقياسين رئيسيين:

**معيار التحميلات الخارجية (Outer Loadings)**: يعد معيار التحميلات الخارجية او يسمى كذلك في العديد من الدراسات السابقة **بمعيار التشبع** أحد أهم مقاييس **الصلاحية التقاربية** في نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام **PLS-SEM**، حيث يقيس مدى ارتباط كل مؤشر بالمتغير الكامن الذي يمثله، أي مدى مساهمة المؤشر

في قياس البُعد الذي ينتمي إليه، وتُعتبر عادةً القيم $\geq 0.7$ قوية ودالة على أن المؤشر يعكس المتغير الكامن بشكل موثوق و هذا في البحوث التأكيدية وفقًا لـ **Hair** بينما قد تُحذف المؤشرات التي تقل قيمتها عن **0.7** لتحسين صلاحية النموذج، إلا إذا كانت قيمتها بين **0.4** و**0.7** وتمثل بعدًا مفاهيميًا مهمًا للمتغير **الكامن** بحيث يضمن حذفها عدم فقدان المحتوى المعرفي للنموذج، والجدول التالي يوضح قيم معاملات التشبّع لمختلف مؤشرات المتغيرات الكامنة محل الدراسة، مع توضيح مدى مطابقتها للمعايير المعتمدة.

| x | sec | p | Ds | Cr | ci | Cd | DME | CCA | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | 1.000 | CCA_Score |
| | | | | | | | 1.000 | | DME_Score |
| | | | | | | 0.860 | | | cd1 |
| | | | | | | 0.810 | | | cd2 |
| | | | | | | 0.882 | | | cd3 |
| | | | | | | 0.869 | | | cd4 |
| | | | | | | 0.862 | | | cd5 |
| | | | | | | 0.900 | | | cd6 |
| | | | | | | 0.865 | | | cd7 |
| | | | | | | 0.870 | | | cd8 |
| | | | | | 0.798 | | | | ci1 |
| | | | | | 0.777 | | | | ci2 |
| | | | | | 0.874 | | | | ci3 |
| | | | | | 0.865 | | | | ci4 |
| | | | | | 0.864 | | | | ci5 |
| | | | | | 0.884 | | | | ci6 |
| | | | | | 0.863 | | | | ci7 |
| | | | | | 0.880 | | | | ci8 |
| | | | | 0.851 | | | | | cr1 |
| | | | | 0.821 | | | | | cr2 |
| | | | | 0.860 | | | | | cr3 |
| | | | | 0.823 | | | | | cr4 |
| | | | | 0.839 | | | | | cr5 |
| | | | | 0.884 | | | | | cr6 |
| | | | | 0.846 | | | | | cr7 |
| | | | | 0.880 | | | | | cr8 |
| | | | 0.768 | | | | | | ds1 |
| | | | 0.807 | | | | | | ds2 |
| | | | 0.827 | | | | | | ds3 |
| | | | 0.797 | | | | | | ds4 |
| | | | 0.711 | | | | | | ds5 |
| | | | 0.846 | | | | | | ds6 |
| | | | 0.836 | | | | | | ds7 |
| | | | 0.755 | | | | | | ds8 |
| | | 0.713 | | | | | | | p1 |
| | | 0.739 | | | | | | | p2 |
| | | 0.791 | | | | | | | p3 |
| | | 0.750 | | | | | | | p4 |
| | | 0.773 | | | | | | | p5 |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 0.702 | | | | | | | p6 |
| | | 0.800 | | | | | | | p7 |
| | | 0.756 | | | | | | | p8 |
| | 0.773 | | | | | | | | sec1 |
| | 0.853 | | | | | | | | sec2 |
| | 0.801 | | | | | | | | sec3 |
| | 0.869 | | | | | | | | sec4 |
| | 0.815 | | | | | | | | sec5 |
| | 0.770 | | | | | | | | sec6 |
| | 0.888 | | | | | | | | sec7 |
| | 0.774 | | | | | | | | sec8 |
| 0.729 | | | | | | | | | x1 |
| 0.800 | | | | | | | | | x2 |
| 0.805 | | | | | | | | | x3 |
| 0.711 | | | | | | | | | x4 |
| 0.812 | | | | | | | | | x5 |
| 0.739 | | | | | | | | | x6 |
| 0.748 | | | | | | | | | x7 |
| 0.811 | | | | | | | | | x8 |

**الجدول رقم (35)**: معيار التحميلات الخارجية (Outer Loadings) .

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SmartPLS4 .

تُظهر نتائج معاملات التشبع الخارجي أن نموذج القياس يتمتع بدرجة مرتفعة من الاتساق بين المؤشرات والمتغيرات الكامنة التي تمثلها، حيث تجاوزت جميع المؤشرات العتبة المرجعية المقبولة إحصائيًا والبالغة (**0.70**)، مما يعكس قوة تشبع المؤشرات بأبعادها الكامنة ويدعم تحقق الصدق التقاربي على مستوى المؤشرات الفرعية، ويعني ذلك أن نسبة التباين المفسَّر بواسطة المتغيرات الكامنة أكبر من التباين الناتج عن الخطأ العشوائي، وهو ما يعزز من جودة البنية المفاهيمية للنموذج.

وعلى مستوى الأبعاد، أظهرت مؤشرات أبعاد خلق الميزة التنافسية، والمتمثلة في: السمعة المؤسسية، الصورة الذهنية، والتميز، قيماً مرتفعة تراوحت بين (**0.777**) و(**0.900**)، وهو ما يدل على جودة القياس وقوة تمثيل هذه الأبعاد داخل النموذج البنائي، كما حققت أبعاد أخلاقيات التسويق الرقمي، والمتمثلة في: الشفافية، حماية الخصوصية، المسؤولية الاجتماعية، والأمان الرقمي، معاملات تحميل تراوحت بين (**0.702**) و(**0.888**)، وهي جميعها تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا.

وقد سجلت أعلى قيمة تحميل خارجي للمؤشر (**cd6 = 0.900**) ضمن بعد السمعة المؤسسية، في حين سُجلت أدنى قيمة للمؤشر (**p6 = 0.702**) ضمن بعد حماية الخصوصية، إلا أنها بقيت أعلى من الحد الأدنى المقبول، مما يؤكد صلاحية جميع المؤشرات للإبقاء ضمن نموذج القياس دون الحاجة إلى حذف أي منها.

كما تشير هذه النتائج إلى أن جميع المؤشرات تمتلك قدرة تفسيرية جيدة لأبعادها الكامنة، وهو ما ينعكس إيجابًا على مؤشرات الصدق التقاربي والثبات الداخلي للنموذج. وعليه، يمكن التأكيد أن نموذج القياس يتمتع بدرجة ملائمة من الصلابة السيكومترية، وأن جميع المؤشرات المستخدمة تحقق المتطلبات الإحصائية اللازمة للاعتماد عليها في اختبار النموذج الهيكلي وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة.

**متوسط التباين المستخرج Convergent Validity** : يعد الصدق التقاربي مؤشرًا أساسياً لتقييم مدى قدرة مؤشرات القياس على تمثيل البُعد الكامن بدقة، ويُستخدم متوسط التباين المستخرج **(AVE)** لقياس نسبة التباين في المؤشرات المفسر بواسطة المتغير الكامن مقارنة بالتباين الناتج عن الخطأ، ويحسب **AVE** بجمع مربعات التحميلات الخارجية لكل مؤشر مقسومًا على عدد المؤشرات، وتُعتبر القيمة $\geq 0.5$ مقبولة، مما يدل على أن البُعد الكامن يفسر أكثر من نصف التباين في المؤشرات، وهو ما يعزز موثوقية النموذج ويضمن دقة تفسير العلاقات بين المتغيرات، كما يضمن أن أبعاد أخلاقيات التسويق الرقمي تعكس تأثيرها على الميزة التنافسية بشكل موثوق في مؤسسة ياليدين و الجدول التالي يوضح قيم متوسط التباين المستخرج **(AVE)** لمتغيرات الدراسة :

| المتغير / البعد | متوسط التباين المستخرج (AVE) |
|---|---|
| خلق ميزة تنافسية (CCA) | 1.000 |
| أخلاقيات التسويق الرقمي (DME) | 1.000 |
| السمعة المؤسسية (cd) | 0.748 |
| الصورة الذهنية (ci) | 0.725 |
| التميز (cr) | 0.724 |
| المسؤولية الاجتماعية (ds) | 0.632 |
| حماية الخصوصية (p) | 0.568 |
| الأمان الرقمي (sec) | 0.671 |
| الشفافية (x) | 0.593 |

**الجدول رقم (36)**: متوسط التباين المستخرج (AVE) لمتغيرات الدراسة.

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SmartPLS4 .

تشير نتائج تحليل متوسط التباين المستخرج **(AVE)** لمتغيرات الدراسة إلى أن جميع المتغيرات الكامنة قد حققت معيار **AVE** المقبول والبالغ $\geq 0.50$، وهو ما يعكس قدرة الأبعاد الفرعية على تفسير نسبة معتبرة من التباين في مؤشرات القياس، ويؤكد تحقق الصدق التقاربي للنموذج.

فقد بلغت قيمة **AVE** لمتغير السمعة المؤسسية **0.748**، وللصورة الذهنية **0.725**، وللتميز **0.724**، وللمسؤولية الاجتماعية **0.632**، ولحماية الخصوصية **0.568**، وللأمن الرقمي **0.671**، وللشفافية **0.593**، وهي جميعها ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا وتدل على جودة النموذج القياسي وموثوقية بنيته.

كما سجل كل من متغير خلق الميزة التنافسية **(CCA)** ومتغير أخلاقيات التسويق الرقمي **(DME)** قيمة بلغت **1.000** بالنسبة لمعيار **(AVE)** ، ويرجع ذلك إلى اعتماد أسلوب المرحلتين في بناء المتغيرات العليا ضمن نموذج **PLS-SEM**، حيث تم استخدام الدرجات الكامنة المستخرجة من المرحلة الأولى كمؤشرات للمتغيرات العليا في المرحلة الثانية، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور قيم مثالية لمؤشرات الصدق والثبات، وبالتالي لا تفسر هذه القيم بالطريقة التقليدية الخاصة بالمتغيرات متعددة المؤشرات، وإنما تعد نتيجة منهجية مرتبطة بطريقة بناء النموذج.

وعليه فإن هذه النتائج تعزز الثقة في صحة ودقة النموذج القياسي المستخدم في الدراسة، وتؤكد إمكانية الاعتماد على المتغيرات الكامنة لقياس أبعاد أخلاقيات التسويق الرقمي وتأثيرها في خلق ميزة تنافسية.

**الصدق التمييزي (Discriminant Validity)**: يعد الصدق التمييزي أحد الشروط الأساسية في تقييم نموذج القياس، إذ يهدف إلى التحقق من أن كل متغير كامن يقيس مفهومًا مميزا إحصائيا ومفاهيميا عن المتغيرات الأخرى في النموذج. وقد تم تقييم الصدق التمييزي في هذه الدراسة بالاعتماد على ثلاثة معايير أساسية :

**1- معيار الجذر التربيعي Fornell-Larcker**: يرتكز هذا المعيار على مقارنة الجذر التربيعي لقيمة **AVE** لكل متغير كامن مع معاملات الارتباط بينه وبين المتغيرات الأخرى، حيث يفترض أن يكون الجذر التربيعي لـ**AVE** أكبر من أي ارتباط أفقي أو عمودي في نفس الصف أو العمود.

| X | Sec | p | ds | cr | Ci | cd | DME | CCA | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | 1.000 | CCA |
| | | | | | | | 1.000 | 0.773 | DME |
| | | | | | | 0.865 | 0.733 | 0.927 | Cd |
| | | | | | 0.871 | 0.821 | 0.717 | 0.953 | Ci |
| | | | | 0.851 | 0.866 | 0.792 | 0.731 | 0.942 | Cr |
| | | | 0.795 | 0.646 | 0.636 | 0.646 | 0.890 | 0.683 | Ds |
| | | 0.754 | 0.732 | 0.603 | 0.596 | 0.584 | 0.879 | 0.632 | P |
| | 0.819 | 0.770 | 0.765 | 0.688 | 0.680 | 0.707 | 0.929 | 0.735 | Sec |
| 0.770 | 0.717 | 0.615 | 0.634 | 0.642 | 0.616 | 0.648 | 0.832 | 0.676 | X |

**الجدول رقم (37)**: معيار الجذر التربيعي Fornell-Larcker .

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SmartPLS4 .

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن بعض القيم، وخاصة للمتغيرين الكامنين **الميزة التنافسية الكلية (CCA)** و**أخلاقيات التسويق الرقمي (DME)**، سجلت جذورًا تربيعية أقل من معاملات ارتباطها مع متغيرات أخرى، مما يشير إلى **وجود تقارب مرتفع بين هذه المتغيرات** وعليه، فإن الاعتماد على هذا المعيار وحده لا يكفي للحكم على الصدق التمييزي في النموذج[1]، لا سيما في حال وجود أبعاد متداخلة مفاهيميًا، مثل الأبعاد المتعلقة بالسمعة المؤسسية والصورة الذهنية والتميز الأخلاقي، والتي تتشارك في إطار نظري واحد.

ومع ذلك يُمكن تفسير هذا التقارب على أنه **ارتباط نظري طبيعي** بين متغيرات متكاملة المفهوم، وهذا راجع إلى طبيعة النموذج الهرمي **(Hierarchical Component Model)** المعتمد باستخدام أسلوب المرحلتين **(Two-Stage Approach)**، حيث تكون العلاقة بين المتغير العالي وأبعاده المكونة له قوية بطبيعتها النظرية والإحصائية، وبالتالي لا تفسر هذه الارتباطات المرتفعة باعتبارها خللًا في الصدق التمييزي. إذ تشير بعض الدراسات إلى أن معيار **Fornell-Larcker** قد يكون **غير حساس في النماذج التي تتسم بارتباطات عالية بين أبعاد مترابطة**[2]، وبذلك سيتم الاعتماد على معايير مكملة مثل **التحميلات المتقاطعة (Cross Loadings)** ومعيار **HTMT** لتقييم الصدق التمييزي بدقة أكبر .

**2- معيار التحميلات المتقاطعة Cross Loadings**: يعتمد هذا المعيار على مقارنة ارتباط كل مؤشر بالمتغير الكامن المصمم لقياسه مقابل ارتباطه بالمتغيرات الكامنة الأخرى، ويعد المؤشر صالحًا من حيث الصدق التمييزي إذا سجل أعلى قيمة ارتباط مع متغيره الأصلي مقارنة بالقيم المسجلة عند تقاطعه مع المتغيرات الأخرى، والجدول التالي يوضح قيم التحميلات المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

| x | sec | P | Ds | cr | ci | Cd | DME | CCA | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 0,676 | 0,735 | 0,632 | 0,683 | 0,942 | 0,953 | 0,927 | 0,773 | 1,000 | CCA_Score |
| 0,832 | 0,929 | 0,879 | 0,890 | 0,731 | 0,717 | 0,733 | 1,000 | 0,773 | DME_Score |
| 0,566 | 0,601 | 0,511 | 0,575 | 0,765 | 0,780 | 0,860 | 0,639 | 0,853 | cd1 |
| 0,552 | 0,594 | 0,455 | 0,546 | 0,592 | 0,665 | 0,810 | 0,610 | 0,733 | cd2 |
| 0,548 | 0,577 | 0,422 | 0,545 | 0,759 | 0,779 | 0,882 | 0,594 | 0,858 | cd3 |
| 0,583 | 0,659 | 0,554 | 0,575 | 0,642 | 0,665 | 0,869 | 0,673 | 0,772 | cd4 |
| 0,557 | 0,612 | 0,502 | 0,537 | 0,682 | 0,657 | 0,862 | 0,627 | 0,781 | cd5 |
| 0,587 | 0,628 | 0,546 | 0,559 | 0,736 | 0,731 | 0,900 | 0,658 | 0,839 | cd6 |
| 0,538 | 0,599 | 0,529 | 0,567 | 0,631 | 0,664 | 0,865 | 0,633 | 0,766 | cd7 |
| 0,555 | 0,627 | 0,525 | 0,568 | 0,653 | 0,728 | 0,870 | 0,646 | 0,799 | cd8 |
| 0,528 | 0,493 | 0,483 | 0,461 | 0,779 | 0,798 | 0,632 | 0,554 | 0,783 | ci1 |
| 0,502 | 0,535 | 0,406 | 0,462 | 0,696 | 0,777 | 0,631 | 0,541 | 0,746 | ci2 |

[1] Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M, **A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling**, Journal of the Academy of Marketing Science, Volume : 43, Issue :01, 2015, p, 115.

[2] Fornell, C., & Larcker, D. F, **Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error,** Journal of Marketing Research, Volume : 18, Issue : 01, 1981, p, 45.

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 0,512 | 0,577 | 0,498 | 0,515 | 0,778 | 0,874 | 0,661 | 0,596 | 0,820 | ci3 |
| 0,540 | 0,543 | 0,516 | 0,515 | 0,694 | 0,865 | 0,668 | 0,598 | 0,789 | ci4 |
| 0,563 | 0,619 | 0,547 | 0,619 | 0,769 | 0,864 | 0,747 | 0,666 | 0,844 | ci5 |
| 0,520 | 0,627 | 0,516 | 0,591 | 0,696 | 0,884 | 0,717 | 0,642 | 0,815 | ci6 |
| 0,506 | 0,607 | 0,546 | 0,615 | 0,709 | 0,863 | 0,753 | 0,646 | 0,824 | ci7 |
| 0,525 | 0,616 | 0,537 | 0,544 | 0,775 | 0,880 | 0,774 | 0,631 | 0,861 | ci8 |
| 0,572 | 0,591 | 0,516 | 0,555 | 0,851 | 0,731 | 0,630 | 0,632 | 0,784 | cr1 |
| 0,532 | 0,588 | 0,479 | 0,497 | 0,821 | 0,657 | 0,620 | 0,595 | 0,743 | cr2 |
| 0,489 | 0,515 | 0,451 | 0,484 | 0,860 | 0,702 | 0,646 | 0,549 | 0,782 | cr3 |
| 0,500 | 0,524 | 0,486 | 0,524 | 0,823 | 0,733 | 0,636 | 0,576 | 0,777 | cr4 |
| 0,531 | 0,589 | 0,539 | 0,575 | 0,839 | 0,727 | 0,640 | 0,634 | 0,782 | cr5 |
| 0,585 | 0,662 | 0,586 | 0,600 | 0,884 | 0,781 | 0,717 | 0,690 | 0,844 | cr6 |
| 0,554 | 0,592 | 0,530 | 0,591 | 0,846 | 0,766 | 0,734 | 0,642 | 0,831 | cr7 |
| 0,599 | 0,616 | 0,511 | 0,563 | 0,880 | 0,785 | 0,753 | 0,649 | 0,856 | cr8 |
| 0,461 | 0,571 | 0,564 | 0,768 | 0,537 | 0,508 | 0,560 | 0,672 | 0,569 | ds1 |
| 0,501 | 0,610 | 0,562 | 0,807 | 0,543 | 0,547 | 0,557 | 0,706 | 0,584 | ds2 |
| 0,461 | 0,579 | 0,565 | 0,827 | 0,521 | 0,494 | 0,528 | 0,692 | 0,547 | ds3 |
| 0,439 | 0,558 | 0,545 | 0,797 | 0,434 | 0,426 | 0,419 | 0,666 | 0,453 | ds4 |
| 0,482 | 0,500 | 0,555 | 0,711 | 0,445 | 0,441 | 0,421 | 0,636 | 0,463 | ds5 |
| 0,552 | 0,618 | 0,608 | 0,846 | 0,513 | 0,454 | 0,508 | 0,745 | 0,523 | ds6 |
| 0,546 | 0,665 | 0,659 | 0,836 | 0,507 | 0,554 | 0,533 | 0,769 | 0,565 | ds7 |
| 0,569 | 0,733 | 0,585 | 0,755 | 0,594 | 0,603 | 0,567 | 0,754 | 0,625 | ds8 |
| 0,518 | 0,540 | 0,713 | 0,517 | 0,482 | 0,463 | 0,431 | 0,643 | 0,488 | p1 |
| 0,386 | 0,496 | 0,739 | 0,462 | 0,399 | 0,375 | 0,329 | 0,586 | 0,391 | p2 |
| 0,390 | 0,553 | 0,791 | 0,528 | 0,359 | 0,402 | 0,370 | 0,637 | 0,401 | p3 |
| 0,447 | 0,509 | 0,750 | 0,551 | 0,390 | 0,394 | 0,396 | 0,634 | 0,418 | p4 |
| 0,521 | 0,669 | 0,773 | 0,581 | 0,487 | 0,479 | 0,527 | 0,719 | 0,529 | p5 |
| 0,450 | 0,527 | 0,702 | 0,449 | 0,386 | 0,416 | 0,421 | 0,598 | 0,433 | p6 |
| 0,527 | 0,682 | 0,800 | 0,654 | 0,524 | 0,526 | 0,513 | 0,753 | 0,554 | p7 |
| 0,452 | 0,629 | 0,756 | 0,635 | 0,576 | 0,512 | 0,497 | 0,700 | 0,562 | p8 |
| 0,553 | 0,773 | 0,564 | 0,588 | 0,639 | 0,619 | 0,599 | 0,709 | 0,658 | sec1 |
| 0,578 | 0,853 | 0,669 | 0,642 | 0,544 | 0,570 | 0,609 | 0,784 | 0,611 | sec2 |
| 0,538 | 0,801 | 0,658 | 0,564 | 0,612 | 0,553 | 0,538 | 0,731 | 0,603 | sec3 |
| 0,607 | 0,869 | 0,706 | 0,688 | 0,535 | 0,501 | 0,587 | 0,819 | 0,576 | sec4 |
| 0,549 | 0,815 | 0,628 | 0,670 | 0,487 | 0,450 | 0,527 | 0,762 | 0,519 | sec5 |
| 0,571 | 0,770 | 0,576 | 0,591 | 0,491 | 0,516 | 0,517 | 0,716 | 0,540 | sec6 |
| 0,643 | 0,888 | 0,670 | 0,671 | 0,625 | 0,646 | 0,641 | 0,820 | 0,678 | sec7 |
| 0,658 | 0,774 | 0,563 | 0,584 | 0,585 | 0,602 | 0,611 | 0,735 | 0,637 | sec8 |
| 0,729 | 0,552 | 0,383 | 0,488 | 0,542 | 0,512 | 0,514 | 0,606 | 0,556 | x1 |
| 0,800 | 0,495 | 0,376 | 0,418 | 0,509 | 0,419 | 0,462 | 0,584 | 0,492 | x2 |
| 0,805 | 0,569 | 0,514 | 0,510 | 0,525 | 0,539 | 0,515 | 0,672 | 0,560 | x3 |
| 0,711 | 0,576 | 0,495 | 0,495 | 0,506 | 0,520 | 0,600 | 0,640 | 0,577 | x4 |
| 0,812 | 0,611 | 0,537 | 0,557 | 0,576 | 0,528 | 0,567 | 0,707 | 0,592 | x5 |
| 0,739 | 0,529 | 0,463 | 0,499 | 0,441 | 0,428 | 0,466 | 0,625 | 0,473 | x6 |
| 0,748 | 0,545 | 0,521 | 0,502 | 0,408 | 0,371 | 0,392 | 0,649 | 0,415 | x7 |
| 0,811 | 0,528 | 0,479 | 0,420 | 0,440 | 0,465 | 0,464 | 0,625 | 0,486 | x8 |

**الجدول رقم (38)**: معيار التحميلات المتقاطعة Cross Loadings.

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SmartPLS4 .

يشير تحليل التحميلات المقطعية في الجدول أعلاه إلى مدى قدرة كل مؤشر على قياس البعد الكامن المخصص له مقارنة ببقية الأبعاد الأخرى، ويُعد هذا المعيار أحد الأدوات الداعمة لتقييم الصدق التمييزي، خصوصًا على مستوى المتغيرات ذات الرتب الدنيا في إطار طريقة المرحلتين **(Two-Stage Approach)**.

حيث اظهرت النتائج أن جميع المؤشرات ترتبط بشكل أقوى بأبعادها الأصلية مقارنة ببقية الأبعاد في النموذج، وهو ما يدعم تحقق الصدق التمييزي على مستوى المتغيرات ذات الرتب الدنيا، كما أن هذا النمط من النتائج يتماشى مع طبيعة نموذج طريقة المرحلتين، حيث يتم بناء المتغيرات الأعلى من أبعادها، مما يؤدي إلى ترابطات مرتفعة إحصائيا تفسر على انها جزء من البنية الهرمية للنموذج وليس كضعف في الصدق التمييزي.[1]

بناء على هذه النتائج يمكن القول بأن التحميلات المتقاطعة تدعم الصدق التمييزي للبعدين، حيث تؤكد أن المؤشرات المرتبطة بكل بعد لا تتداخل مع المتغيرات الأخرى، وهذا التميز يعزز من موثوقية النموذج وصلاحيته للاستخدام في الدراسات اللاحقة والتحليلات الإحصائية المتقدمة.

**3- معيار HTMT**: يقس هذا المعيار نسبة الارتباط بين مؤشرات البعدين المختلفين مقارنة بالارتباط بين مؤشرات البعد نفسه، و الجدول الموالي يوضح النتائج المحصل عليها في دراستنا:

| | CCA | DME | Cd | Ci | Cr | Ds | P | Sec | X |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| CCA | | | | | | | | | |
| DME | 0.773 | | | | | | | | |
| Cd | 0.848 | 0.753 | | | | | | | |
| Ci | 0.879 | 0.736 | 0.863 | | | | | | |
| Cr | 0.867 | 0.751 | 0.830 | 0.815 | | | | | |
| Ds | 0.712 | 0.828 | 0.691 | 0.680 | 0.692 | | | | |
| P | 0.664 | 0.826 | 0.628 | 0.644 | 0.650 | 0.803 | | | |
| Sec | 0.765 | 0.863 | 0.753 | 0.726 | 0.736 | 0.824 | 0.839 | | |
| X | 0.710 | 0.874 | 0.698 | 0.666 | 0.694 | 0.693 | 0.679 | 0.782 | |

**الجدول رقم (39)**: معيار HTMT.

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SmartPLS4 .

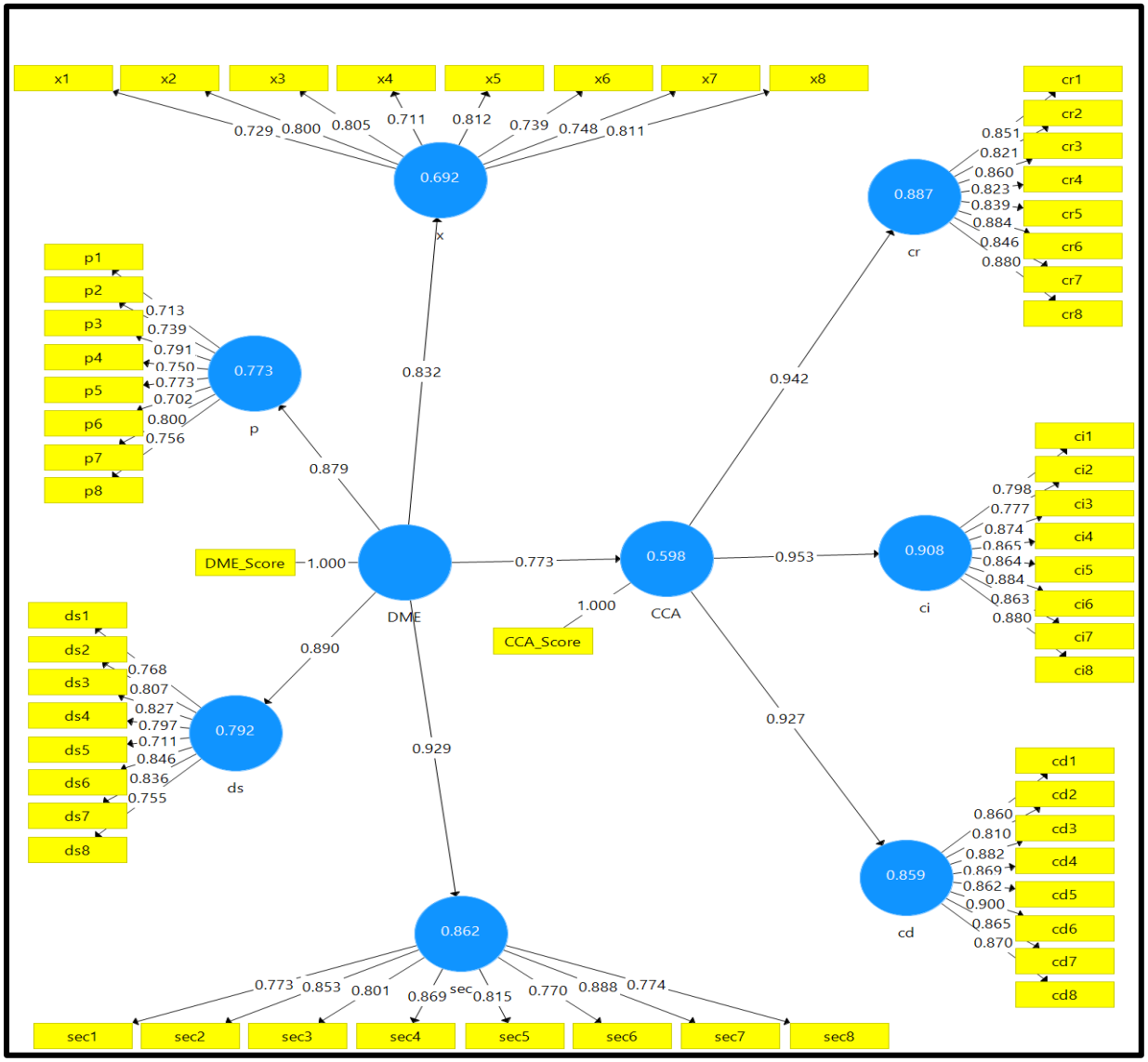
أظهرت نتائج الصدق التمييزي باستخدام معيار **HTMT** أن معظم القيم تقع في المجال المقبول أي أقل من **(0.90)**، مما يشير إلى توفر مستوى مقبول من التمييز بين غالبية الأبعاد الكامنة.

[1] Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. Journal of the Academy of Marketing Science, 43(1), p,117. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

وجاءت جميع القيم أقل من الحد الأقصى المقبول (**0.90**)، حيث تراوحت القيم بين **0.628** و**0.879**، وهو ما يشير إلى تحقق الصدق التمييزي بين المتغيرات الكامنة وفق معيار **HTMT** ، وعليه فإن النموذج يتمتع بدرجة مقبولة من الصدق التمييزي، بما يؤكد أن كل متغير كامن يقيس مفهوماً مميزا عن باقي المتغيرات الأخرى في الدراسة.

## المطلب الثالث: تحليل النموذج الهيكلي:

بعد التأكد من صلاحية نموذج القياس من حيث الثبات والصدق (التقاربي والتمييزي)، تم الانتقال إلى تقييم النموذج الهيكلي للتحقق من جودة النموذج من الناحية التفسيرية والتنبؤية، ومدى ملاءمته لتحليل العلاقات بين المتغيرات الكامنة في الدراسة.




**الشكل رقم (12)**: النموذج الرئيسي.

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SmartPLS4 .

يعتمد تقييم النموذج الهيكلي في منهجية **PLS-SEM** على مجموعة من المؤشرات الإحصائية التي تعكس كفاءته، وتتمثل أساسًا في:

- معامل التحديد (**$R^2$**) لقياس القدرة التفسيرية للنموذج؛
- حجم الأثر (**$f^2$**) لتحديد مقدار مساهمة كل متغير في تفسير المتغيرات التابعة؛
- معامل تضخيم التباين (**VIF**) للتحقق من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة؛
- معامل القدرة التنبؤية (**$Q^2$**) لقياس الملاءمة التنبؤية للنموذج.

ويهدف هذا التقييم إلى التأكد من أن النموذج يتمتع بدرجة مقبولة من الاستقرار والكفاءة الإحصائية قبل الانتقال إلى تحليل معاملات المسار واختبار الفرضيات البحثية.

**– معامل التحديد (**$R^2$**)** : يُعد معامل التحديد (**$R^2$**) من أهم مؤشرات تقييم النموذج الهيكلي في منهجية PLS-SEM، حيث يقيس القدرة التفسيرية للنموذج من خلال تحديد نسبة التباين في المتغير التابع التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغيرات المستقلة المدرجة في النموذج ،وتتراوح قيمته بين (**0**) و(**1**)، وكلما اقتربت القيمة من الواحد دل ذلك على قوة تفسيرية أعلى.

| ($R^2$) | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (\|O/STDEV\|) | P Values |
|---|---|---|---|---|---|
| CCA | 0.598 | 0.598 | 0.042 | 14.120 | 0.000 |
| cd | 0.859 | 0.859 | 0.021 | 40.854 | 0.000 |
| ci | 0.908 | 0.908 | 0.012 | 75.504 | 0.000 |
| cr | 0.887 | 0.886 | 0.014 | 64.191 | 0.000 |
| ds | 0.792 | 0.793 | 0.024 | 32.839 | 0.000 |
| p | 0.773 | 0.774 | 0.028 | 27.685 | 0.000 |
| sec | 0.862 | 0.862 | 0.015 | 56.172 | 0.000 |

**الجدول رقم (40)**: معامل التحديد ($R^2$) ومعامل التحديد المعدل ( $R^2$ adjested).

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SmartPLS4 .

نلاحظ من خلال النتائج في الجدول أن النموذج الهيكلي يمتلك قدرة تفسيرية جيدة، حيث بلغت قيمة: **$R^2$** للمتغير التابع الرئيسي (الميزة التنافسية **CCA**) ما مقداره **0.598**، وهذا يعني أن المتغير المستقل (أخلاقيات التسويق الرقمي) يفسر حوالي **59.8%** من التباين الحاصل في خلق الميزة التنافسية، وهي قيمة تعتبر قوية ومقبولة جداً في الدراسات الإنسانية والإدارية.

كما نلاحظ أن قيم معامل التحديد للأبعاد الفرعية (الأبعاد الكامنة) ضمن إطار نهج المرحلتين، جاءت مرتفعة جداً، حيث تراوحت ما بين **0.691** لمتغير الشفافية، بينما سجلت **0.908** لمتغير الصورة الذهنية، وهذه القيم المرتفعة تؤكد جودة البناء الهرمي للنموذج، وتعكس ترابطاً وثيقاً بين المتغيرات الكبرى وأبعادها الفرعية.

كما أن جميع قيم **(p)** كانت (**0.000**) إلى جانب قيم **T** المرتفعة، تؤكد الدلالة الإحصائية العالية للنموذج واستقرار تقديراته، وهو ما يعزز الثقة في جودة النموذج الهيكلي، ويبين أن النموذج الهيكلي المقترح يتمتع بقدرة تفسيرية عالية، مما يمنحه كفاءة في التنبؤ بالعلاقة بين أخلاقيات التسويق الرقمي وخلق الميزة التنافسية.

**– حجم الأثر (Effect Size – $f^2$)**: يقيس حجم الأثر (**$f^2$**) مقدار مساهمة كل متغير مستقل في تفسير التباين في المتغير التابع داخل النموذج الهيكلي، وذلك من خلال فحص التغير في قيمة معامل التحديد (**$R^2$**) عند حذف المتغير المستقل من النموذج. وبعبارة أخرى، يعكس هذا المؤشر حجم التأثير الحقيقي الذي يُحدثه المتغير الخارجي في البنية الداخلية للنموذج، وليس مجرد دلالته الإحصائية، ويتم تفسير قيم حجم الأثر على النحو الآتي[1]:

**$f^2$)= 0.02** أثر ضعيف، **($f^2$) = 0.15** أثر متوسط، **($f^2$) = 0.35** أثر كبير:

| $F^2$ | CCA | DME | cd | ci | Cr | Ds | p | sec | x |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| CCA | | | 6.095 | 9.829 | 7.825 | | | | |
| DME | 1.486 | | | | | 3.817 | 3.398 | 6.266 | 2.247 |

**الجدول رقم (41)**: حجم الأثر (Effect Size – $F^2$).

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SmartPLS4 .

تشير قيم حجم الأثر **($f^2$)** في الجدول اعلاه إلى أن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع مرتفع جدا، مما يدل على أن النموذج يفسر جزء كبير من التغير في الابعاد قيد الدراسة. كما يرجع تفسير هذا الارتفاع بكون النموذج يعتمد على متغيرات من الدرجة الثانية وطريقة المرحلتين، حيث يتم استخدام الدرجات الكامنة بدل المؤشرات الأصلية، وهو ما يجعل العلاقات بين المتغيرات تبدو أقوى إحصائيا.

وتعكس نتائج حجم الأثر **($f^2$)** وجود علاقات تأثير قوية ومهمة بين متغيرات النموذج، سواء بين أخلاقيات التسويق الرقمي والميزة التنافسية، أو بين المتغيرات الكامنة وأبعادها الفرعية، وهو ما يؤكد قوة البنية الهيكلية للنموذج وتوافقها مع طبيعة نموذج المرحلتين المعتمد في الدراسة.

**– اختبار التعدد الخطي (VIF):** في بعض الحالات تظهر البيانات وجود علاقة خطية وتداخل بين المتغيرات المستقلة، مما يتعارض مع مبدأ عدم التداخل ويؤدي إلى نتائج غير دقيقة، لاكتشاف هذه المشكلة يتم استخدام اختبار معامل التعدد الخطي حيث يفترض هذا الاختبار أن تكون القيم أقل من الحد الأقصى المحدد، والذي يتم وضعه عند عتبة معينة حسب القيم الموضحة في الجدول التالي[2]:

[1] Cohen, Jacob, **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**, 2nd edition, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, NJ ,1988, p, 28.

[2] أقويدر فاطمة سالم محمد، اجويلي حنان يونس، عتيق صفاء عبدالله، **تحليل مشكلة التعدد الخطي وتأثيرها على نموذج الانحدار الخطي المتعدد**، جامعة بنغازي، ليبيا، 2026، ص، 87.

| تحديد المشكلة | قيمة |
|---|---|
| لا توجد مشكلة واضحة | VIF < 5 |
| تعدد خطي متوسط | 5< VIF < 10 |
| تعدد خطي قوي | VIF > 10 |

**الجدول رقم (42)**: اختبار التعدد الخطي.

**المصدر**: أقويدر فاطمة سالم محمد، اجويلي حنان يونس، عتيق صفاء عبدالله، **تحليل مشكلة التعدد الخطي وتأثيرها على نموذج الانحدار الخطي المتعدد**، جامعة بنغازي، ليبيا، 2026، ص، 87.

| | | | | | | | VIF |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | CCA_Score | 1,000 |
| | | | | | | DME_Score | 1,000 |
| p1 | 1,808 | cr1 | 3,011 | ci1 | 2,873 | cd1 | 3,128 |
| p2 | 2,510 | cr2 | 2,714 | ci2 | 2,740 | cd2 | 2,479 |
| p3 | 2,914 | cr3 | 3,464 | ci3 | 3,618 | cd3 | 3,434 |
| p4 | 2,460 | cr4 | 2,724 | ci4 | 3,540 | cd4 | 3,521 |
| p5 | 2,222 | cr5 | 3,190 | ci5 | 4,224 | cd5 | 3,804 |
| p6 | 1,821 | cr6 | 3,795 | ci6 | 4,974 | cd6 | 4,195 |
| p7 | 2,721 | cr7 | 3,770 | ci7 | 3,469 | cd7 | 3,588 |
| p8 | 2,032 | cr8 | 4,346 | ci8 | 3,918 | cd8 | 3,978 |
| | | | | x1 | 2,336 | sec1 | 2,483 |
| | | | | x2 | 2,630 | sec2 | 2,890 |
| | | | | x3 | 2,571 | sec3 | 2,645 |
| | | | | x4 | 2,044 | sec4 | 3,914 |
| | | | | x5 | 2,287 | sec5 | 3,067 |
| | | | | x6 | 1,851 | sec6 | 2,269 |
| | | | | x7 | 2,006 | sec7 | 4,039 |
| | | | | x8 | 2,685 | sec8 | 2,416 |

**الجدول رقم (43)**: اختبار التعدد الخطي (VIF).

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SmartPLS4 .

سجلت نتائج المتغيرات الرئيسية (أخلاقيات التسويق الرقمي و خلق الميزة التنافسية) قيمة مثالية بلغت (**1.000**) ويرجع ذلك إلى طبيعة التقدير في نموذج المرحلتين.

أما على مستوى الأبعاد الفرعية فقد سجلت قيم تقع جميعها ضمن النطاق المقبول (**أقل من 5**) حيث تراوحت قيم أبعاد الميزة التنافسية (السمعة، الصورة الذهنية، التميز) ما بين (**2.479**) كحد أدنى و(**4.974**) كحد أقصى. وبالرغم من اقتراب المؤشر (**ci6**) من العتبة القصوى، إلا أنه يظل إحصائيا ضمن النطاق المسموح به.

كما أظهرت أبعاد أخلاقيات التسويق الرقمي (المسؤولية الاجتماعية، الخصوصية، الأمان الرقمي، الشفافية) استقرارا عاليا، حيث كانت أغلب القيم منخفضة نسبيا، مما يعكس تميزاً واضحاً بين هذه المؤشرات وعدم تداخلها، وبناء على هذه النتائج، يمكن التأكيد على أن النموذج لا يحتوي على مشكلة التعدد الخطي، حيث لم تتجاوز أي من القيم المسجلة الحد االاقصى (5)، وهذا يعزز من جودة التقدير الإحصائي وصلاحية النموذج للانتقال إلى مرحلة اختبار الفرضيات، ويؤكد دقة وموثوقية النتائج المستخلصة في إطار طريقة المرحلتين المعتمدة.

– **مسارات النموذج الهيكلي:** تمهيدًا لاختبار الفرضيات، يتم تقدير معاملات المسارات لقياس قوة واتجاه التأثير بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة في النموذج الهيكلي. وتعكس هذه المعاملات مقدار التغير المتوقع في المتغير التابع نتيجة تغير وحدة واحدة في المتغير المستقل، مع تثبيت باقي المتغيرات. و الجدول التالي يوضح نتائج معاملات المسار المكونة للنموذج باستخدام البرنامج الاحصائي **SmartPls4** وبتقنية **Bootstrapping**.

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (\|O/STDEV\|) | P Values |
|---|---|---|---|---|---|
| CCA -> cd | 0.927 | 0.927 | 0.011 | 81.409 | 0.000 |
| CCA -> ci | 0.953 | 0.953 | 0.006 | 150.853 | 0.000 |
| CCA -> cr | 0.942 | 0.941 | 0.007 | 128.126 | 0.000 |
| DME -> CCA | 0.773 | 0.773 | 0.028 | 27.997 | 0.000 |
| DME -> ds | 0.890 | 0.890 | 0.014 | 65.521 | 0.000 |
| DME -> p | 0.879 | 0.880 | 0.016 | 55.320 | 0.000 |
| DME -> sec | 0.929 | 0.929 | 0.008 | 112.162 | 0.000 |
| DME -> x | 0.832 | 0.832 | 0.020 | 42.649 | 0.000 |

**الجدول رقم (44):** نتائج معاملات المسار للنموذج الخارجي.

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SmartPLS4 .

تشير نتائج تحليل معاملات المسار الخاصة بالنموذج الهرمي إلى أن قيم معاملات التأثير جاءت مرتفعة، وهو ما يعكس قوة الارتباط بين المتغيرات العليا وأبعادها الفرعية، ويؤكد انسجام البناء المفاهيمي للنموذج وملاءمته لقياس المتغيرات الكامنة محل الدراسة، كما تبين النتائج أن العلاقات بين المتغيرات والأبعاد المكونة لها جاءت متوافقة مع التصور النظري الذي اعتمدت عليه الدراسة، الأمر الذي يعزز سلامة بناء النموذج قبل الانتقال إلى اختبار الفرضيات وتحليل النموذج الهيكلي.

– **معامل القدرة التنبؤية (Q²) Predictive Relevance (Q²)**: يعد معامل القدرة التنبؤية **(Q²)** من المؤشرات الأساسية في تقييم النموذج الهيكلي في منهجية **PLS-SEM**، حيث يستخدم للتحقق من مدى قدرة النموذج على التنبؤ بالقيم الفعلية للمتغيرات الداخلية، وذلك باستخدام تقنية **Blindfolding** ويحسب وفق العلاقة (**$Q^2 = 1 - SSE/SSO$**) كما هو موضح في الجدول التالي:

| | SSO | SSE | $Q^2$ =1-(SSE/SSO) | التفسير |
|---|---|---|---|---|
| CCA | 304.000 | 123.595 | 0.593 | قدرة تنبؤية جيدة |
| DME | 304.000 | 304.000 | | |
| Cd | 2432.000 | 884.542 | 0.636 | قدرة تنبؤية جيدة |
| Ci | 2432.000 | 847.427 | 0.652 | قدرة تنبؤية جيدة |
| Cr | 2432.000 | 888.022 | 0.635 | قدرة تنبؤية جيدة |
| Ds | 2432.000 | 1232.213 | 0.493 | جيدة |
| P | 2432.000 | 1383.142 | 0.431 | جيدة |
| Sec | 2432.000 | 1036.315 | 0.574 | جيدة |
| X | 2432.000 | 1448.792 | 0.404 | جيدة |

**الجدول رقم (45)**: معامل القدرة التنبؤية ($Q^2$) Predictive Relevance.

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SmartPLS4 .

أظهرت نتائج الدراسة أن المتغير التابع الرئيسي **الميزة التنافسية** سجل قيمة **$Q^2$** بلغت (**0.593**)، وهي قيمة تفوق الحد المرجعي (**0.35**)، مما يدل على أن النموذج يتمتع بقدرة تنبؤية قوية في تفسير إدراك العملاء للميزة التنافسية في ضوء ممارسات أخلاقيات التسويق الرقمي.

كما سجلت أبعاد الميزة التنافسية قيما مرتفعة تراوحت بين (**0.635**) و(**0.652**)، وهي جميعها تشير إلى قدرة تنبؤية قوية جدا، أما متغير **أخلاقيات التسويق الرقمي** فلم تحتسب له قيمة **$Q^2$**، ويرجع ذلك إلى كونه متغير خارجي (**Exogenous Construct**) في النموذج، أي أنه لا يتلقى تأثيرا من متغيرات أخرى داخله. وبما أن معامل **$Q^2$** يُطبق حصريا على المتغيرات الداخلية التي يتم التنبؤ بها، فإن عدم احتساب قيمة لهذا المتغير يعد إجراء منهجيا طبيعيا ولا يمثل قصورا في التحليل.

وبناء على هذه النتائج، يمكن القول إن النموذج الهيكلي لا يقتصر على تفسير العلاقات بين المتغيرات فحسب، بل يمتلك أيضا قدرة تنبؤية قوية، مما يعزز من صلاحيته الإحصائية قبل الانتقال إلى اختبار الفرضيات

**– مؤشر جودة المطابقة (Goodness of Fit – GoF) :** يستخدم مؤشر **(GOF)** للتقييم والتحقق من صحة النموذج من خلال الدراسات السابقة يفترض أن يكون النموذج ضعيف الجودة إذا كانت القيم بين **0.1** و**0.25** ، ومتوسط الجودة إذا كانت القيم بين **0.25** و**0.36**، وجيد المطابقة عندما تكون القيم أكبر من **0.36**. يُعد مؤشر **(GOF)** أداة قياس لتقييم مصداقية النموذج الهيكلي

ويحسب وفق العلاقة التالية: $\mathbf{GoF} = \sqrt{\mathbf{R2} \times \mathbf{(AVE)}}$

وبما ان الباحث قام باستخدام نهج المرحلتين، تم اعتماد مؤشر جودة المطابقة كأداة لتقييم الملاءمة الكلية للنموذج، وذلك بالاعتماد على درجات المتغيرات الكامنة المقدرة في المرحلة الثانية، حيث تم التعامل معها كمتغيرات ملاحظة داخل النموذج الهيكلي، ويعد هذا الإجراء مبررًا منهجيًا في إطار نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، خاصة في النماذج الهرمية التي تتضمن متغيرات كامنة من الدرجة الثانية.

وبذلك تم حساب متوسط الشيوع **(Average Communality)** بالاعتماد على قيم متوسط التباين المستخلص **(AVE)** الخاصة بالمتغيرات الكامنة من الدرجة الأولى، بينما تم حساب متوسط معامل التحديد **($R^2$)** اعتمادًا على المتغيرات الداخلية في النموذج الهيكلي، وفق المنهجية التقليدية في PLS-SEM .[1]

| العنصر | القيمة |
|---|---|
| متوسط AVE للأبعاد السبعة (cd,ci,cr,ds,p,sec,x) | **0.6659** |
| متوسط $R^2$ للنموذج (CCA,cd,ci,cr,ds,p,sec,x) | **0.7964** |
| GOF = √(0.6659 × 0.7964) | **0.728** |

**الجدول رقم (46)**: مؤشر جودة المطابقة (Goodness of Fit – GoF) **.**

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SmartPLS4 .

وتشير قيمة **GoF=0.728** إلى أن النموذج يتمتع بجودة مطابقة مرتفعة جيدة ، حيث تتجاوز هذه القيمة الحد الأدنى المقبول (**0.36**)، مما يعكس قدرة تفسيرية قوية للنموذج الهيكلي وجودة جيدة لنموذج القياس في نفس الوقت.

[1] Henseler, J., Sarstedt, M, **Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling**, Springer, 2012, p, p, 568–573.

## المبحث الثّالث: إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

بعد التأكد من سلامة نموذج القياس وصلاحية النموذج الهيكلي من حيث الكفاءة التفسيرية والتنبؤية، تأتي هذه المرحلة لاختبار الفرضيات البحثية التي بني عليها النموذج النظري للدراسة. ويهدف هذا المبحث إلى التحقق من طبيعة العلاقات السببية بين أخلاقيات التسويق الرقمي وخلق الميزة التنافسية، من خلال تحليل معاملات المسار ودلالتها الإحصائية باستخدام تقنية Bootstrapping ضمن إطار نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM).

وسيتم عرض نتائج اختبار الفرضيات بشكل منظم، يتضمن تفسير معاملات المسار **(β)**، وقيم **T** الإحصائية، ومستويات الدلالة **(P-Values)**، ثم مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بما يسمح باستخلاص دلالات علمية.

### المطلب الأوّل: إختبار فرضيات الدراسة:

سيتم في هذا المطلب إختبار فرضيات الدراسة من خلال الاعتماد على نتائج نمذجة المعادلات الهيكلي **(PLS-SEM)**، وذلك بالاستعانة بالجداول التي تلخص معاملات المسار ومستويات الدلالة الإحصائية، والتي تبين اتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة، كما سيتم من خلال عرض النتائج تفسير إحصائي يهدف إلى تحديد مدى قبول أو رفض الفرضيات، دون التوسع في مناقشة أبعادها النظرية، على أن يتم ذلك في المطلب الموالي.

وانطلاقاً من البناء النظري للدراسة، تم اعتماد **نموذج فرضي رئيسي** لاختبار أثر أخلاقيات التسويق الرقمي في خلق الميزة التنافسية لمؤسسة ياليدين، باعتبار أن هذا المتغير يمثل الإطار الكلي الذي تنتظم داخله الأبعاد الفرعية. كما يندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية عدد من الفرضيات الفرعية التي تعكس أثر كل بعد من أبعاد أخلاقيات التسويق الرقمي على حدى .

وبناء عليه يتم أولا اختبار الفرضيات الفرعية المرتبطة بأبعاد المتغير المستقل (اخلاقيات التسويق الرقمي)، ثم الانتقال إلى اختبار الفرضية الرئيسية بما يضمن احترام التسلسل المنطقي في التحليل الإحصائي والذي ينطلق من الجزئي نحو الكلي.

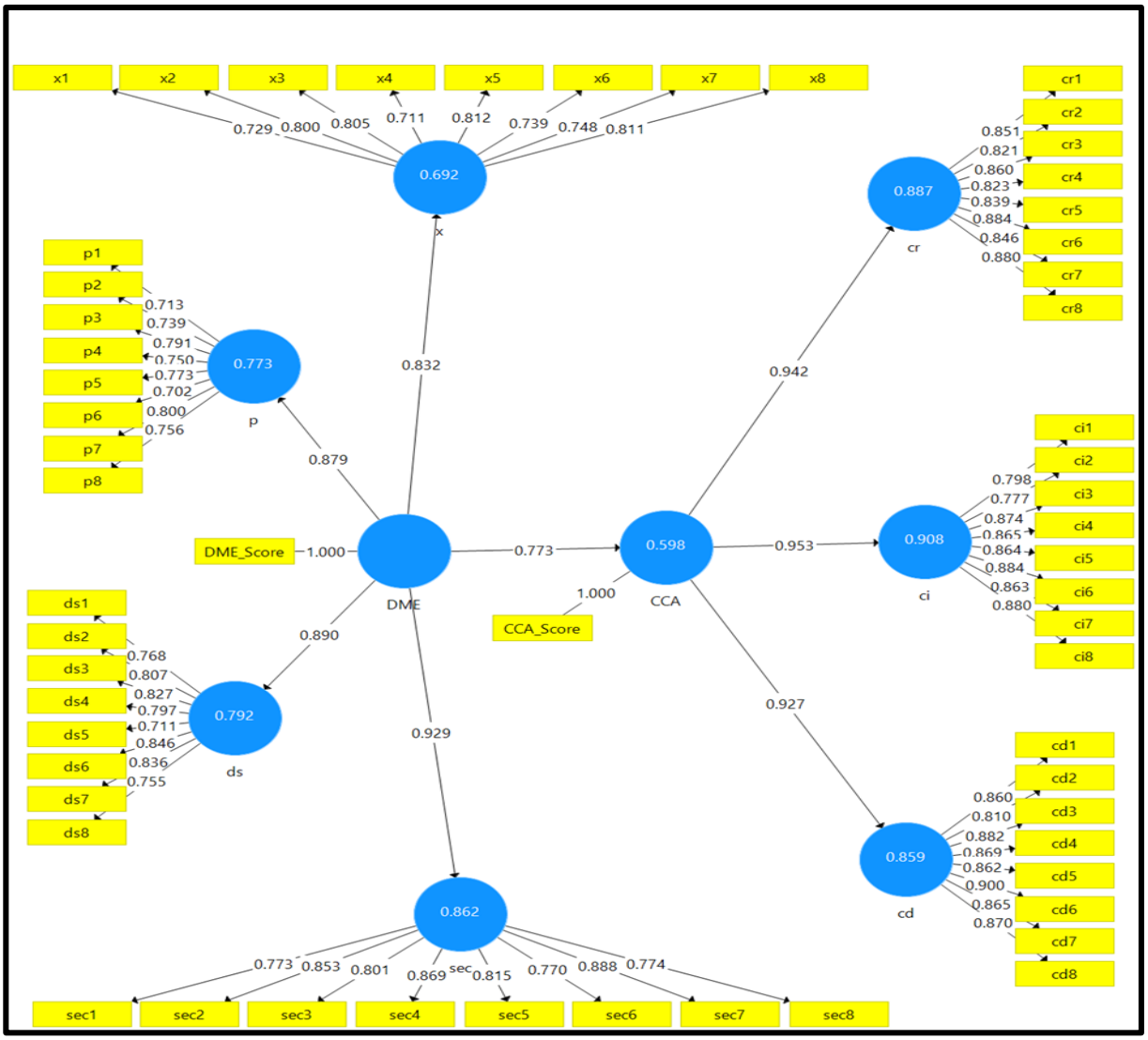
وقد تم تدعيم هذا التحليل بنموذجين تكميليين بهدف تعميق الفهم الإحصائي للعلاقات المدروسة؛ حيث خصص النموذج التكميلي الأول لاختبار **الأثر المباشر لأبعاد أخلاقيات التسويق الرقمي على خلق الميزة التنافسية**، بما يسمح بتحديد البعد الأكثر تأثيرا، في حين استهدف النموذج التكميلي الثاني تحليل **أثر أخلاقيات التسويق الرقمي على الأبعاد المكونة للميزة التنافسية** والمتمثلة في السمعة المؤسسية، والصورة الذهنية، وميزة التميز.

ويسهم هذا التدرج التحليلي في تقديم رؤية أكثر شمولا حول طبيعة العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة، من خلال الانتقال من اختبار الأثر الكلي إلى تفكيك مصادره، ثم استكشاف امتداداته على أبعاد خلق الميزة التنافسية.

**أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية من خلال الفرضيات الفرعية**

**- الفرضية الرئيسية:** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لأخلاقيات التسويق الرقمي بأبعادها المختلفة و خلق ميزة تنافسية لمؤسسة ياليدين.

ويندرج تحت هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية التي تفترض وجود أثر لكل بعد من أبعاد أخلاقيات التسويق الرقمي على خلق الميزة التنافسية، حيث يتم اختبار هذه الفرضيات في المرحلة الأولى قبل الانتقال إلى اختبار الفرضية الرئيسية .




**الشكل رقم (13)**: النموذج الرئيسي للعلاقة بين أبعاد أخلاقيات التسويق الرقمي وخلق ميزة تنافسية.

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SmartPLS4 .

يبين الشكل أعلاه وجود معاملات مسار موجبة ومتباينة بين أبعاد أخلاقيات التسويق الرقمي وخلق الميزة التنافسية لدى مؤسسة ياليدين. وبناء على قيم **P- Values** عند ($\alpha$=0.05) يتم اختبار الفرضيات الفرعية كما يلي:

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (\|O/STDEV\|) | P Values |
|---|---|---|---|---|---|
| DME -> CCA | 0,773 | 0,773 | 0,028 | 27,997 | 0,000 |
| cd -> CCA | 0,927 | 0,927 | 0,011 | 81,409 | 0,000 |
| cd -> DME | 0,733 | 0,733 | 0,032 | 22,797 | 0,000 |
| ci -> CCA | 0,953 | 0,953 | 0,006 | 150,853 | 0,000 |
| ci -> DME | 0,717 | 0,716 | 0,032 | 22,648 | 0,000 |
| ci -> cd | 0,821 | 0,822 | 0,023 | 35,284 | 0,000 |
| cr -> CCA | 0,942 | 0,941 | 0,007 | 128,126 | 0,000 |
| cr -> DME | 0,731 | 0,731 | 0,028 | 26,203 | 0,000 |
| cr -> cd | 0,792 | 0,791 | 0,029 | 27,693 | 0,000 |
| cr -> ci | 0,866 | 0,866 | 0,018 | 48,950 | 0,000 |
| ds -> CCA | 0,683 | 0,684 | 0,036 | 18,770 | 0,000 |
| ds -> DME | 0,890 | 0,890 | 0,014 | 65,521 | 0,000 |
| ds -> cd | 0,646 | 0,647 | 0,038 | 17,053 | 0,000 |
| ds -> ci | 0,636 | 0,636 | 0,037 | 17,061 | 0,000 |
| ds -> cr | 0,646 | 0,647 | 0,038 | 16,826 | 0,000 |
| p -> CCA | 0,632 | 0,632 | 0,044 | 14,398 | 0,000 |
| p -> DME | 0,879 | 0,880 | 0,016 | 55,320 | 0,000 |
| p -> cd | 0,584 | 0,583 | 0,046 | 12,564 | 0,000 |
| p -> ci | 0,596 | 0,597 | 0,047 | 12,580 | 0,000 |
| p -> cr | 0,603 | 0,603 | 0,041 | 14,595 | 0,000 |
| p -> ds | 0,732 | 0,733 | 0,031 | 23,972 | 0,000 |
| sec -> CCA | 0,735 | 0,734 | 0,036 | 20,271 | 0,000 |
| sec -> DME | 0,929 | 0,929 | 0,008 | 112,162 | 0,000 |
| sec -> cd | 0,707 | 0,705 | 0,037 | 19,170 | 0,000 |
| sec -> ci | 0,680 | 0,679 | 0,040 | 16,832 | 0,000 |
| sec -> cr | 0,688 | 0,687 | 0,038 | 18,049 | 0,000 |
| sec -> ds | 0,765 | 0,765 | 0,028 | 26,837 | 0,000 |
| sec -> p | 0,770 | 0,771 | 0,023 | 33,017 | 0,000 |
| x -> CCA | 0,676 | 0,674 | 0,036 | 18,788 | 0,000 |
| x -> DME | 0,832 | 0,832 | 0,020 | 42,649 | 0,000 |
| x -> cd | 0,648 | 0,647 | 0,044 | 14,891 | 0,000 |
| x -> ci | 0,616 | 0,615 | 0,038 | 16,080 | 0,000 |
| x -> cr | 0,642 | 0,642 | 0,038 | 16,966 | 0,000 |
| x -> ds | 0,634 | 0,634 | 0,036 | 17,522 | 0,000 |
| x -> p | 0,615 | 0,618 | 0,050 | 12,392 | 0,000 |
| x -> sec | 0,717 | 0,717 | 0,034 | 21,312 | 0,000 |

**الجدول رقم (47):** Latent Variable Correlations.

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SmartPLS4 .

– **الفرضية الفرعية الاولي للفرضية الرئيسية:** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لبعد **الشفافية** ضمن أخلاقيات التسويق الرقمي و خلق ميزة تنافسية لمؤسسة ياليدين.

| المسار | B | T-value | P-value | القرار |
|---|---|---|---|---|
| خلق ميزة تنافسية ⟶ الشفافية | 0.676 | 18.788 | 0.000 | **مقبولة** |

**الجدول رقم (48):** الفرضية الفرعية الاولي للفرضية الرئيسية.

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SmartPLS4 .

– **اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية:** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لبعد **حماية الخصوصية** وخلق ميزة تنافسية لمؤسسة ياليدين.

| المسار | B | T-value | P-value | القرار |
|---|---|---|---|---|
| خلق ميزة تنافسية ⟶ حماية الخصوصية | 0.632 | 14,398 | 0.000 | **مقبولة** |

**الجدول رقم (49):** الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية.

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SmartPLS4 .

– **اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية:** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لبعد المسؤولية الاجتماعية و خلق ميزة تنافسية لمؤسسة ياليدين.

| المسار | B | T-value | P-value | القرار |
|---|---|---|---|---|
| خلق الميزة التنافسية ⟶ المسؤولية الاجتماعية | 0,683 | 18,770 | 0.000 | **مقبولة** |

**الجدول رقم (50):** الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية.

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SmartPLS4 .

– **اختبار الفرضية الرابعة للفرضية الرئيسية:** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لبعد **الأمان الرقمي** و خلق ميزة تنافسية لمؤسسة ياليدين

| المسار | B | T-value | P-value | القرار |
|---|---|---|---|---|
| خلق الميزة التنافسية ⟶ الأمان الرقمي | 0,773 | 20,271 | 0.000 | **مقبولة** |

**الجدول رقم (51):** الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية.

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SmartPLS4 .

تشير نتائج اختبار الفرضيات الفرعية إلى وجود تأثيرات إيجابية ودالة إحصائياً لجميع أبعاد أخلاقيات التسويق الرقمي على خلق الميزة التنافسية، الأمر الذي يبرر الانتقال إلى اختبار الأثر الكلي للمتغير المستقل.

– **الفرضية الرئيسية**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لأخلاقيات التسويق الرقمي في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة ياليدين.

| المسار | B | T-value | P-value | القرار |
|---|---|---|---|---|
| خلق الميزة التنافسية ⟶ اخلاقيات التسويق الرقمي | 0.736 | 27,997 | 0.000 | **مقبولة** |

**الجدول رقم (52)**: الفرضية الرئيسية.

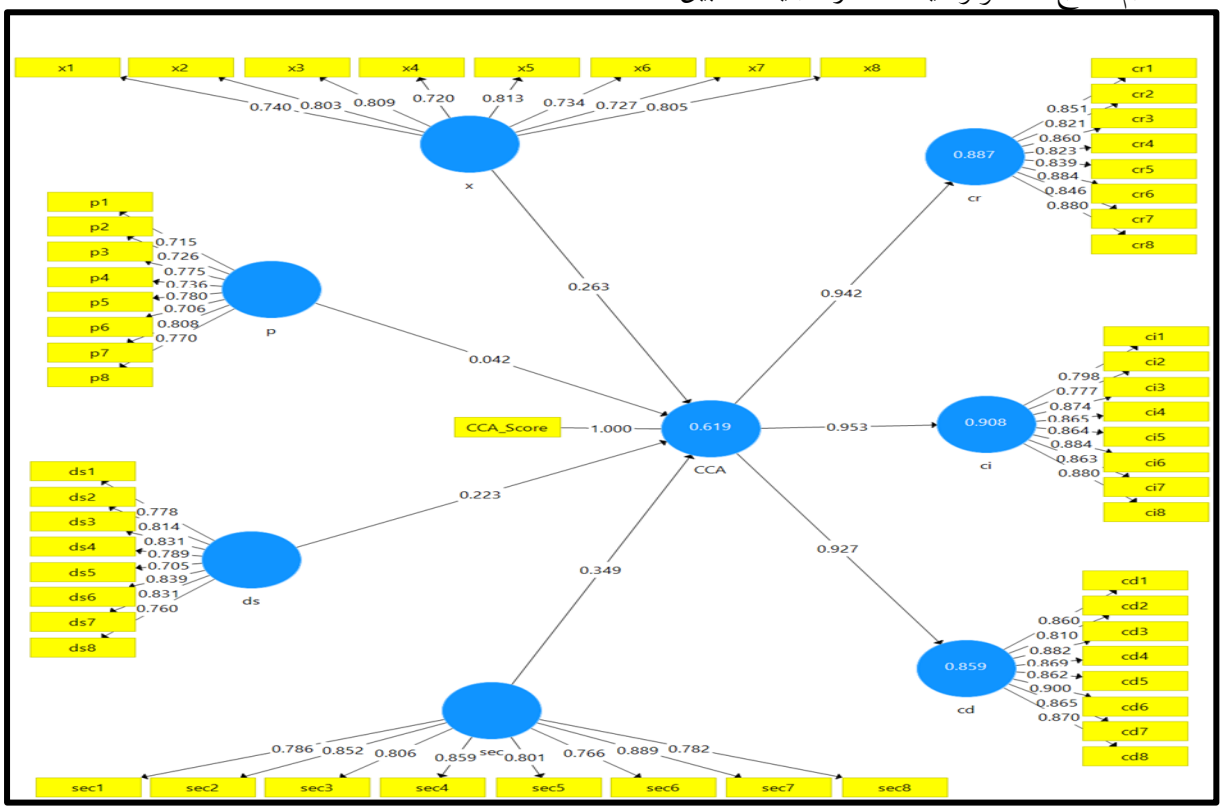
**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SmartPLS4 .

وبناءً عليه يتم **قبول الفرضية الرئيسية**.

**ثانيا: اختبار فرضيات النموذج التكميلي الأول**

بعد اختبار فرضيات النموذج الرئيسي التي تركزت على العلاقة بين أبعاد أخلاقيات التسويق الرقمي وخلق ميزة تنافسية، تأتي أهمية اختبار فرضيات النموذج التكميلي الأول الذي يركز على التأثير المباشر للأبعاد الفرعية لأخلاقيات التسويق الرقمي على المتغير التابع، وهو خلق ميزة تنافسية.و ذلك من أجل:

- تحديد أكثر الأبعاد تأثيراً في خلق الميزة التنافسية؛
- ترتيب الأبعاد حسب قوة التأثير؛
- تقديم نتائج أدق وتوصيات أكثر قابلية للتطبيق.




**الشكل رقم (13)**: نموذج تكميلي رقم 01 للعلاقة المباشرة بين أبعاد أخلاقيات التسويق الرقمي وخلق ميزة تنافسية.

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SmartPLS4 .

**– الفرضيات الفرعية للنموذج التكميلي الأول:**

| المسار | β (Original Sample) | T-value | P-value | القرار |
|---|---|---|---|---|
| x ⟶ CCA | **0.068** | 3.845 | 0.000 | مقبولة |
| p ⟶ CCA | **0.071** | 0.584 | 0.560 | غير مقبولة |
| ds ⟶ CCA | **0.071** | 3.132 | 0.002 | مقبولة |
| sec ⟶ CCA | **0.096** | 3.653 | 0.000 | مقبولة |

**الجدول رقم (53)**: نتائج المسارات في النموذج الثانوي المباشر.

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SmartPLS4 .

**- الفرضية الفرعية الأولى** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين الشفافية **(x)** وخلق ميزة تنافسية (CCA).

أظهرت النتائج أن معامل المسار بين الشفافية وخلق ميزة تنافسية بلغ **0.068** مع **T-Value = 3.845** و**P-Value = 0.000**، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية وخلق ميزة تنافسية. وبالتالي، **الفرضية مقبولة**.

**– الفرضية الفرعية الثانية** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha = 0.05$) بين حماية الخصوصية**(p)** وخلق ميزة تنافسية (CCA)**.**

أظهرت النتائج أن معامل المسار بين حماية الخصوصية وخلق ميزة تنافسية بلغ **0.071** مع **T-Value =0.584** و**P-Value =0.560** ، وهو ما يشير إلى أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين حماية الخصوصية وخلق ميزة تنافسية، وبالتالي، **الفرضية غير مقبولة**.

**– الفرضية الفرعية الثالثة** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (**$\alpha = 0.05$**) بين المسؤولية الاجتماعية الرقمية **(ds)** وخلق ميزة تنافسية **(CCA)** .

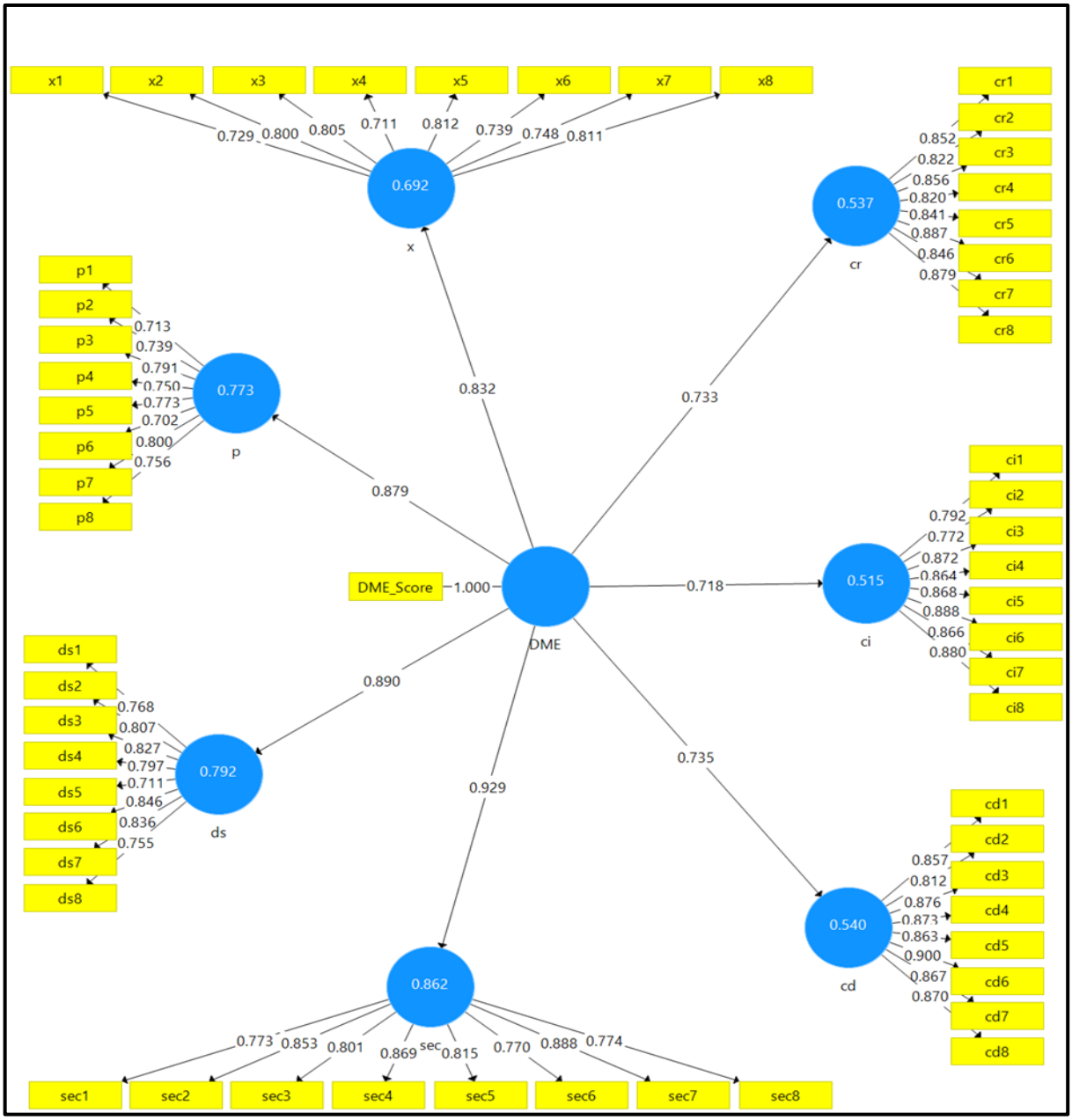
أظهرت النتائج أن معامل المسار بين المسؤولية الاجتماعية الرقمية وخلق ميزة تنافسية بلغ **0.071** مع**T-Value = 3.132** و**P-Value = 0.002**، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية الرقمية وخلق ميزة تنافسية. وبالتالي، **الفرضية مقبولة**.

**– الفرضية الفرعية الرابعة**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (**$\alpha = 0.05$**) بين الأمان الرقمي **(sec)** وخلق ميزة تنافسية **(CCA)**

أظهرت النتائج أن معامل المسار بين الأمان الرقمي وخلق ميزة تنافسية بلغ **0.096** مع **T-Value = 3.653** و **P-Value = 0.000**، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأمان الرقمي وخلق ميزة تنافسية. وبالتالي، **الفرضية مقبولة**.

**ثالثا: اختبار فرضيات النموذج التكميلي الثاني**

بعد اختبار فرضيات النموذج الرئيسي والنموذج التكميلي الأول، يأتي دور اختبار فرضيات النموذج التكميلي الثالث الذي يركز على دراسة تأثير المتغير المستقل (أخلاقيات التسويق الرقمي) على أبعاد المتغير التابع (خلق ميزة تنافسية) بشكل متكامل وضمن أبعادها الفرعية و قد تم اعتماد النموذج التالي:




**الشكل رقم (15)**: نموذج تكميلي رقم **02** للعلاقة المباشرة بين أخلاقيات التسويق الرقمي و ابعاد خلق ميزة تنافسية.

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SmartPLS4 .

**– الفرضيات الفرعية للنموذج التكميلي الثالث:**

| المسار | β (Original Sample) | T-value | P-value | القرار |
|---|---|---|---|---|
| **DME → cd** | 0.735 | 23.722 | 0.000 | مقبولة |
| **DME → ci** | 0.718 | 23.577 | 0.000 | مقبولة |
| **DME → cr** | 0.733 | 27.174 | 0.000 | مقبولة |

**الجدول رقم (54)**: الفرضيات الفرعية للنموذج التكميلي الثالث.

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SmartPLS4 .

**– الفرضيات الفرعية للنموذج التكميلي الثاني:**

**الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (**α = 0.05**) بين أخلاقيات التسويق الرقمي (**DME**) وميزة التميز (**cd**) لمؤسسة ياليدين. **فرضية مقبولة**

**– الفرضية الفرعية السادسة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (**α = 0.05**) بين أخلاقيات التسويق الرقمي (**DME**) والصورة الذهنية (**ci**) لمؤسسة ياليدين. **فرضية مقبولة**

**– الفرضية الفرعية السابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (**α = 0.05**) بين أخلاقيات التسويق الرقمي (**DME**) والسمعة المؤسسية (cr) لمؤسسة ياليدين. **فرضية مقبولة**

تم قبول جميع الفرضيات الفرعية للنموذج التكميلي الثالث بناء على نتائج اختبار المسارات، حيث كانت جميع القيم **P** أقل من **0.05**، مما يشير إلى وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين **أخلاقيات التسويق الرقمي** (**DME**) و**الأبعاد المختلفة** لخلق ميزة تنافسية.

**المطلب الثّاني: مناقشة نتائج الدّراسة:**

في هذا المطلب، سيتم مناقشة نتائج اختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة بناءً على تحليل نمذجة المعادلات الهيكلية (**PLS-SEM**) النتائج ستكون محل نقاش لتوضيح الأثر الذي تركته أخلاقيات التسويق الرقمي في خلق الميزة التنافسية لمؤسسة ياليدين، حيث يتم مناقشة تأثير كل بعد من الأبعاد الفرعية الخاصة بأخلاقيات التسويق الرقمي.

**1– الشفافية وأثرها على خلق الميزة التنافسية:**

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للشفافية على خلق الميزة التنافسية بأبعادها الثلاثة. وتتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة **براهيمي مسيكة (2025)** التي أكدت أن الشفافية تمثل أحد أكثر أبعاد أخلاقيات التسويق الرقمي تأثيراً في تعزيز الثقة الإلكترونية لدى المستهلك.

وتتوافق كذلك مع دراسة **Gordiyevskaya,A ,2020**، التي خلصت إلى أن تعزيز الشفافية في استخدام البيانات يسهم إيجابيا في بناء ثقة المستهلك وتحسين إدراكاته تجاه العلامات الرقمية. فضلا عن ذلك، تنسجم مع دراسة **Alshurideh, Muhammad et al. (2016)** التي أكدت أن الشفافية من أكثر الأبعاد تأثيراً في بناء العلاقات التسويقية المستدامة مع العملاء، وهو ما ينعكس على السمعة المؤسسية والصورة الذهنية والتميز التنافسي. كما تتوافق مع دراسة (2025) **Krishna Joshi** التي بينت أن الممارسات الأخلاقية القائمة على الشفافية تساعد المؤسسات على تحقيق تميز تنافسي يصعب تقليده في الأسواق الرقمية.

**2- حماية الخصوصية وأثرها على خلق الميزة التنافسية:**

كشفت النتائج أن حماية الخصوصية، رغم أهميتها ضمن منظومة أخلاقيات التسويق الرقمي الكلية، لم تسجِل تأثيراً مباشراً دال إحصائيا على خلق الميزة التنافسية حين أخذت بمفردها في النموذج التكميلي. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ما أشارت إليه دراسة **Gordiyevskaya,A ,2020**، من أن التخصيص المفرط في التسويق الرقمي قد يؤدي إلى انخفاض ثقة المستهلك بسبب المخاوف المرتبطة بانتهاك الخصوصية، مما يعني أن أثر الخصوصية مشروط بتضافره مع أبعاد أخلاقية أخرى .كذلك تدعم هذا التفسير دراسة **Shamsuzzoha et al,2021** ، التي أكدت أن أثر الخصوصية في تحقيق الميزة التنافسية مرتبط بتكامل منظومة أخلاقيات البيانات ككل لا بالخصوصية منفردة، كما يمكن تفسير ذلك بجملة من الأسباب. فمن جهة، لا يزال وعي المستهلك الجزائري بحقوقه الرقمية المتعلقة بخصوصية بياناته في مراحله الأولى، مما يجعله لا يربط بين مدى حماية المؤسسة لبياناته وبين تقييمه لها تنافسياً. ومن جهة أخرى، فإن طبيعة خدمة التوصيل التي تقدمها مؤسسة ياليدين تجعل العميل يقيم المؤسسة أساسا من خلال معايير عملية كالسرعة والموثوقية، في حين تبقى قضية الخصوصية في مرتبة ثانوية في ذهنه. يضاف إلى ذلك غياب إطار تشريعي واضح وصارم لحماية البيانات في الجزائر على غرار ما هو معمول به في دول أخرى، مما يضعف من حساسية المستهلك تجاه هذه المسألة. غير أن ذلك لا يعني أن حماية الخصوصية بلا أثر كليا، إذ أن غيابها أو الإخلال بها قد يولد استياء لدى العملاء ويضر بسمعة المؤسسة ويفقدها ثقة زبائنها، لكنها في المقابل حين تتوفر لا تُشكل وحدها عاملا كافيا لخلق ميزة تنافسية واضحة في نظر العميل. وعليه فإن هذه النتيجة لا تعني أن حماية الخصوصية غير مهمة، بل تعني أنها لم تبلغ بعد المستوى الذي يجعلها عاملا مؤثرا في خلق الميزة التنافسية في السياق الجزائري الراهن، وهو ما يفتح المجال لدراسات مستقبلية في هذا الشأن.

**3- المسؤولية الاجتماعية الرقمية وأثرها على خلق الميزة التنافسية:**

المسؤولية الاجتماعية كانت أحد العوامل التي أظهرت تأثير قوي ودال إحصائيا على خلق الميزة التنافسية حيث أظهرت النتائج أن مسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع تؤثر بشكل إيجابي على سمعتها المؤسسية و صورتها الذهنية و تميزها

عن المنافسين، وهذا ما يتقاطع مع نتائج دراسة "**أثر تبني أخلاقيات التسويق في تعزيز الصورة الذهنية المدركة لدى زبائن المؤسسات الصحية بولاية المسيلة لنصيرة سالمي ،2023** التي أكدت أن الالتزام بالمسؤولية والأمانة في التعامل يسهم في تكوين صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة واعتبرتها أحد الأصول غير الملموسة الداعمة للقدرة التنافسية. كما تنسجم مع **دراسة "إدارة السمعة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي بمصر" لمروة محمد أنور عبد العزيز (2019)**، التي خلصت إلى أن السمعة المؤسسية بوصفها نتيجة للممارسات المسؤولة تعد من أهم الأصول غير الملموسة المحققة للميزة التنافسية المستدامة .

كما تتوافق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات التي أكدت على أن المسؤولية الاجتماعية تعد من المحركات الرئيسية التي تؤثر في تعزيز الميزة التنافسية و تفضيل المستهلكين للمؤسسات التي تظهر قيمة اجتماعية واضحة مثل دراسة **Kotler & Lee, 2017.**

### 4- الأمان الرقمي وأثره على خلق الميزة التنافسية:

أثبتت النتائج وجود أثر قوي ودال إحصائيا للأمن الرقمي على خلق الميزة التنافسية. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة **Shamsuzzoha et al ,2021**، التي أكدت أن أمن البيانات يمثل ركيزة أساسية في أخلاقيات التسويق الرقمي، وأن الأمان من أهم محددات قبول المستهلك واستمرار ثقته.

وفي السياق ذاته، أشارت دراسة "**أخلاقيات التسويق الرقمي وأثرها على رضا العملاء- جوميا الجزائر" لبراهيمي مسيكة (2025)** إلى أن الأمان يُمثل أحد البعدين الأكثر تأثيرا في تعزيز الثقة الإلكترونية، وهو ما ينعكس مباشرة على الصورة الذهنية للمؤسسة وتميزها التنافسي.

### 5- الفرضية الرئيسية (أخلاقيات التسويق الرقمي وخلق الميزة التنافسي):

أثبتت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية أن أخلاقيات التسويق الرقمي بمجموع أبعادها تؤثر إيجابياً ودالاً إحصائياً على خلق الميزة التنافسية. وتتوافق هذه النتيجة الشاملة مع دراسة "**دور تبني السلوك الأخلاقي في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" لمروسي عبد الصمد وبوجنان توفيق (2024)** ،التي ربطت السلوك الأخلاقي المؤسسي بتعزيز الميزة التنافسية في البيئة الجزائرية. كما تنسجم مع دراسة **جمعة عجاج (2019)**، التي ربطت أخلاقيات التجارة الإلكترونية بمؤشرات الميزة التنافسية كالولاء وإعادة الشراء، ومع دراسة **محمد عبد الله الحكيمي وآخرون (2023)**، التي أكدت أن أخلاقيات التسويق تسهم في دعم القدرة التنافسية وتعزيز استدامة الأداء.

وتعد دراسة **Krishna Joshi ,2025** الأكثر تقاربا مع هذه النتيجة الكلية، إذ خلصت إلى أن الالتزام بالأخلاقيات الرقمية أصبح أصلا استراتيجيا يعزز استدامة العلامة التجارية في البيئات التنافسية.

**6- أثر أخلاقيات التسويق الرقمي على أبعاد الميزة التنافسية منفردة:**

**بعد السمعة المؤسسية:** تتوافق هذه النتيجة مع دراسة "**إدارة السمعة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي بمصر" لمروة محمد أنور عبد العزيز (2019)** التي أثبتت أن السمعة المؤسسية من أهم الأصول غير الملموسة المحققة للتفوق التنافسي، ومع دراسة **Ghassemzadeh, B. et al.,2018** التي أكدت أن السمعة تؤثر إيجابيا ومعنويا على التمايز التنافسي وتعد موردا استراتيجيا يصعب تقليده.

**بعد الصورة الذهنية:** تتسق مع دراسة "**أثر تبني أخلاقيات التسويق في تعزيز الصورة الذهنية المدركة لدى زبائن المؤسسات الصحية بولاية المسيلة" لنصيرة سالمي (2023)** التي أثبتت الأثر الإيجابي لأخلاقيات التسويق في تعزيز الصورة الذهنية المدركة، ومع دراسة "**تطبيق آليات الذكاء الاصطناعي في التسويق الرقمي وآثارها في تحقيق المزايا التنافسية" لنها الأسدودي (2023)** التي اعتمدت الصورة الذهنية بعدا صريحا وقابلا للقياس ضمن مكونات الميزة التنافسية، ومع دراسة "**الصورة الذهنية والميزة التنافسية: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية غرداية" لغزيل محمد مولود ومراكشي عبد الحميد (2016)** التي خلصت إلى أن الصورة الذهنية القوية تعد ميزة تنافسية بحد ذاتها.

**بعد التميز:** تنسجم مع دراسة دراسة **Ghassemzadeh, B. et al.,2018** ، التي أكدت أن الأصول غير الملموسة كالسمعة تحقق تمايزا تنافسيا يصعب تقليده، ومع دراسة **Krishna Joshi ,2025** التي بينت أن الممارسات الأخلاقية الرقمية تمكن المؤسسات من تحقيق تميز في السوق الرقمي يفتقر إليه المنافسون غير الملتزمين أخلاقيا.

## المطلب الثّالث: التوصيات والاقتراحات:

بعد اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المتعلقة بأخلاقيات التسويق الرقمي و دورها في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة ياليدين، نجد أن الدراسة قد خلصت إلى عدد من النتائج الهامة التي تدعو إلى اتخاذ إجراءات استراتيجية على المستوى التنظيمي. في هذا المطلب، سيتم تقديم التوصيات المستخلصة من النتائج والتوجيهات التي يمكن أن تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي للمؤسسة.

**أولاً: التوصيات:**

**1-تعزيز الشفافية في الممارسات التسويقية الرقمية:**

من خلال نتائج الدراسة، تبين أن الشفافية لها تأثير إيجابي كبير على خلق الميزة التنافسية. بناءً على هذه النتائج، يُوصى بأن مؤسسة ياليدين تعمل على تعزيز الشفافية في جميع جوانب التسويق الرقمي، بما في ذلك تقديم

معلومات واضحة وصحيحة للعملاء، ومشاركة الشروط والأحكام بوضوح، والإفصاح عن السياسات المتعلقة بحماية البيانات.

**2-زيادة التركيز على حماية الخصوصية:**

رغم أن حماية الخصوصية كانت ذات تأثير إيجابي في إطار أخلاقيات التسويق الرقمي بشكل عام، إلا أن نتائج اختبار الأثر المباشر لها على خلق الميزة التنافسية لم تكن دالة إحصائيًا. وبناءً على ذلك، يجب على مؤسسة ياليدين تحسين ممارسات حماية الخصوصية بشكل يعكس تأثيرًا أكبر في السوق. يمكن القيام بذلك عن طريق تعزيز الإجراءات التقنية لضمان حماية البيانات الشخصية للعملاء، وتبني أفضل الممارسات العالمية في هذا المجال.

**3-تعميق المسؤولية الاجتماعية الرقمية:**

أظهرت نتائج الدراسة أن المسؤولية الاجتماعية الرقمية تؤثر بشكل كبير في تعزيز السمعة المؤسسية و الصورة الذهنية للمؤسسة. لذلك، يُوصى بأن تركز مؤسسة ياليدين على تطوير برامج المسؤولية الاجتماعية الرقمية بشكل أكبر، مثل المشاركة في مبادرات مجتمعية، والمساهمة في القضايا البيئية، والعمل على تعزيز الصورة الأخلاقية للمؤسسة بين العملاء. يمكن لهذه الأنشطة أن تساهم في بناء ثقة العملاء وتعزيز الميزة التنافسية على المدى البعيد.

**4-تعزيز الأمان الرقمي كأداة لبناء الثقة:**

نتائج الدراسة أظهرت أن الأمان الرقمي له تأثير قوي على الميزة التنافسية لمؤسسة ياليدين. بناءً على هذه النتيجة، يجب على مؤسسة ياليدين تعزيز استراتيجيات الأمان الرقمي عبر تطوير أنظمة حماية متقدمة، وتقديم ضمانات للمستهلكين حول أمان بياناتهم. يجب أيضًا تحسين التدريب على الأمان الرقمي للموظفين وتنفيذ عمليات تدقيق منتظمة لضمان الامتثال لأحدث معايير الأمان.

**5-إجراء تقييم دوري لأخلاقيات التسويق الرقمي:**

من خلال هذه الدراسة، تبين أن جميع أبعاد أخلاقيات التسويق الرقمي تؤثر بشكل إيجابي على الميزة التنافسية . لذلك، يوصى بإجراء تقييم دوري للسياسات والممارسات الرقمية الخاصة بالمؤسسة، لتحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تحسينها. ينبغي أن يشمل هذا التقييم جوانب مثل الشفافية، حماية الخصوصية، المسؤولية الاجتماعية، والأمان الرقمي.

**6-التوسع في تطبيق أخلاقيات التسويق الرقمي على نطاق أوسع:**

فيما يتعلق بالتوسع في تطبيق أخلاقيات التسويق الرقمي، يُوصى بأن تعمل مؤسسة ياليدين على نشر ممارسات أخلاقيات التسويق الرقمي في جميع قنواتها التسويقية، بما في ذلك على منصات التواصل الاجتماعي، المواقع

الإلكترونية، والإعلانات الرقمية. هذا التوسع سيساهم في بناء صورة إيجابية للمؤسسة ويعزز من ثقة العملاء في الخدمات المقدمة.

**ثانيا: اقتراحات للدراسات المستقبلية:**

على الرغم من أن الدراسة قد حققت نتائج مهمة، إلا أن هناك مجالات يمكن تحسينها في المستقبل. يُوصى بإجراء دراسات مستقبلية حول أخلاقيات التسويق الرقمي وتأثيرها على التميز المؤسسي في مؤسسات أخرى، مع التركيز على العوامل الثقافية و الاجتماعية التي قد تؤثر على سلوكيات المستهلكين في الأسواق المختلفة. كما يمكن دراسة تأثير أخلاقيات التسويق الرقمي في أسواق متعددة لإجراء مقارنة بين المؤسسات في سياقات مختلفة.

## خلاصة الفصل الرابع:

تُظهر نتائج الدراسة أن أخلاقيات التسويق الرقمي تمثل عنصرًا رئيسيًا في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة ياليدين. إن التوصيات التي تم تقديمها تهدف إلى تحسين ممارسات التسويق الرقمي في المؤسسة من خلال التركيز على الشفافية، حماية الخصوصية، المسؤولية الاجتماعية الرقمية، والأمان الرقمي، حيث يجب على المؤسسة الاستثمار في هذه المجالات لضمان النجاح المستدام في بيئة الأعمال الرقمية المعقدة والمتغيرة.

# الخـــــاتمة العـامة

## الخــاتمة العامة:

تناولت هذه الدراسة موضوع "أخلاقيات التسويق الرقمي ودورها في خلق ميزة تنافسية"، وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة ياليدين للبريد السريع بولاية تبسة، وقد انطلقت الدراسة من إشكالية اساسية مفادها: **إلى أي مدى تسهم أخلاقيات التسويق الرقمي بمختلف أبعادها (الشفافية، حماية الخصوصية، المسؤولية الاجتماعية، والأمان الرقمي) في خلق ميزة تنافسية (السمعة المؤسسية، الصورة الذهنية، ميزة التميز) لمؤسسة ياليدين في السوق الجزائرية؟**.

وللإجابة عن هذه الإشكالية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على عينة قصدية بلغت **304** مفردة من عملاء المؤسسة، كما تمت معالجة البيانات باستخدام برنامجي **SPSS** و**SmartPLS4**، وذلك عبر نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية **(PLS-SEM)**، غير أن ظهور بعض الإشكاليات المتعلقة بالصدق التمايزي، نظراً لتقارب المفاهيم وطبيعة النموذج الهرمي من الدرجة الثانية، استدعى اللجوء إلى طريقة المرحلتين **(Two-Stage Approach)**، بوصفها الأسلوب الأنسب للتعامل مع هذا النوع من النماذج المركبة وضمان سلامة الخصائص السيكومترية للنموذج.

فعلى **المستوى النظري** توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الجوهرية، نذكر منها:

– التحول المفاهيمي للتسويق: أظهرت الدراسة أن التحول نحو البيئة الرقمية لم يعدّل أدوات التسويق فحسب، بل أعاد تشكيل فلسفته ووظائفه ومرجعياته الأخلاقية، حيث انتقل النشاط التسويقي من نموذج تقليدي يعتمد على الاتصال الأحادي إلى منظومة رقمية ديناميكية تقوم على تحليل البيانات والتفاعل اللحظي وتخصيص المحتوى وفق خوارزميات معقدة.

– أخلاقيات التسويق الرقمي كبنية شمولية: بينت الدراسة أن أخلاقيات التسويق الرقمي ليست مجرد قواعد تنظم السلوك، بل هي بنية شمولية تجمع بين الفكر الفلسفي، والتطبيق المؤسسي، والتنظيم القانوني، والاستجابة للمجتمع، وتتجسد أبعادها الأساسية في أربعة محاور مترابطة هي: الشفافية والنزاهة، وحماية الخصوصية، والمسؤولية الاجتماعية، والأمان الرقمي.

– تطور مفهوم الميزة التنافسية: كشفت الدراسة أن مفهوم الميزة التنافسية قد شهد تطوراً ملحوظاً مع الانتقال إلى البيئة الرقمية، حيث انتقل من التركيز على الموارد المادية والكفاءة التشغيلية التقليدية إلى الاعتماد على الأصول غير الملموسة، مثل السمعة المؤسسية، والصورة الذهنية، والقدرة على التميز، والالتزام بالقيم الأخلاقية.

– التكامل بين الأخلاقيات والمنافسة: أثبتت الدراسة أن التكامل بين الأخلاقيات الرقمية والمنافسة الحديثة يمثل تحولاً في الفكر التسويقي المعاصر، حيث أصبح الالتزام الأخلاقي مورداً استراتيجياً غير ملموس يسهم في دعم التفوق التنافسي وبنائه على أسس مستدامة.

أما **على المستوى التطبيقي** توصلت الدراسة إلى النتائج الرئيسية التالية:

– تأكيد الفرضية الرئيسية: أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات التسوق الرقمي بأبعادها المختلفة وخلق ميزة تنافسية لمؤسسة ياليدين، حيث بلغ معامل التحديد (**$R^2 = 0.598$**)، مما يعني أن أخلاقيات التسويق الرقمي تفسر حوالي **59.8%** من التباين الحاصل في خلق الميزة التنافسية، وهي قيمة تعتبر قوية ومقبولة جداً في الدراسات الإنسانية والإدارية.

– تفاوت تأثير الأبعاد الأخلاقية: بينت النتائج أن أبعاد أخلاقيات التسويق الرقمي تسهم بدرجات متفاوتة في تكوين عناصر خلق الميزة التنافسية، حيث كان للأمن الرقمي التأثير الأكبر (**$\beta = 0.736$**)، تلاه المسؤولية الاجتماعية (**$\beta = 0.684$**) ، ثم الشفافية (**$\beta = 0.676$**) ، بينما سجل بعد حماية الخصوصية مستوى دلالة أقل نسبياً في النموذج التكميلي المباشر.

– تأثير أخلاقيات التسويق الرقمي على أبعاد الميزة التنافسية: أظهرت النتائج أن أخلاقيات التسويق الرقمي تؤثر إيجابياً ودالاً إحصائيًا على جميع أبعاد الميزة التنافسية، حيث بلغ التأثير على السمعة المؤسسية (**$\beta = 0.733$**)، وعلى الصورة الذهنية (**$\beta = 0.718$**) ، وعلى ميزة التميز (**$\beta = 0.735$**) ، مما يؤكد الدور المحوري للأخلاقيات الرقمية في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة.

– مستوى التزام المؤسسة بأخلاقيات التسويق الرقمي: أظهر التحليل الوصفي أن مؤسسة ياليدين تتمتع بمستوى مرتفع من الالتزام بأخلاقيات التسويق الرقمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (**3.799**)، ودرجة اتفاق كلية (**76.58%**)، مع تسجيل بعد الشفافية أعلى متوسط (**3.914**)، يليه الأمان الرقمي (**3.831**)، ثم حماية الخصوصية (**3.793**)، وأخيراً المسؤولية الاجتماعية (**3.659**).

– جودة النموذج البنائي: أثبتت نتائج تقييم النموذج أن نموذج القياس يتمتع بخصائص إحصائية جيدة من حيث الصدق والثبات، حيث سجلت جميع المؤشرات قيماً مقبولة لمعاملات التحميل (**Outer Loadings ≥ 0.702**) ومتوسط التباين المستخرج (**AVE ≥ 0.568**) ، كما أظهرت مؤشرات جودة المطابقة (**GoF = 0.728**) أن النموذج يتمتع بقدرة تفسيرية وتنبؤية قوية.

**التوصيات:**

انطلاقا من النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية لمؤسسة ياليدين وللمؤسسات الرقمية بشكل عام:

- **تعزيز الشفافية في الممارسات التسويقية الرقمية:** العمل على توفير معلومات واضحة وصحيحة للعملاء، والإفصاح عن السياسات المتعلقة بحماية البيانات، ومشاركة الشروط والأحكام بوضوح، بما يسهم في بناء ثقة مستدامة مع العملاء.

- **تطوير سياسات حماية الخصوصية:** رغم أن هذا البعد لم يظهر تأثيراً مباشراً دالاً في النموذج التكميلي، إلا أنه يبقى عنصراً أساسياً في المنظومة الأخلاقية، لذا يُوصى بتعزيز إجراءات حماية البيانات الشخصية وتبني أفضل الممارسات العالمية في هذا المجال.

- **تكثيف جهود المسؤولية الاجتماعية:** يجب العمل على تطوير برامج المسؤولية الاجتماعية بشكل أكبر، من خلال المشاركة في مبادرات مجتمعية، والمساهمة في القضايا البيئية، وتعزيز الصورة الأخلاقية للمؤسسة بين العملاء.

- **تعزيز الأمان الرقمي كأداة لبناء الثقة:** الاستثمار في تطوير أنظمة حماية متقدمة، وتقديم ضمانات للمستهلكين حول أمان بياناتهم، وتحسين التدريب على الأمان الرقمي للموظفين، وتنفيذ عمليات تدقيق منتظمة لضمان الامتثال لأحدث معايير الأمان.

- **إجراء تقييم دوري لأخلاقيات التسويق الرقمي:** وضع آليات دورية لتقييم السياسات والممارسات الرقمية الخاصة بالمؤسسة، لتحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تحسينها بشكل مستمر.

- **إدماج البعد الأخلاقي ضمن الاستراتيجية التسويقية:** التعامل مع أخلاقيات التسويق الرقمي كعنصر استراتيجي وليس كجانب ثانوي أو تقني فقط، وإدراجها في صلب الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة.

**الآفاق المستقبلية والدراسات المقترحة:**

على الرغم من النتائج المهمة التي حققتها هذه الدراسة، إلا أنها تفتح المجال أمام العديد من الدراسات المستقبلية، من أبرزها:

- **إجراء دراسات مقارنة:** بين مؤسسات مختلفة أو قطاعات أخرى (خدمات، صناعة، تجارة) لاختبار مدى عمومية النتائج وإمكانية تعميمها على سياقات متنوعة.

- **توسيع النموذج بإدراج متغيرات وسيطة أو معدلة:** مثل الثقة الرقمية، تجربة الزبون، أو الولاء للعلامة التجارية، لاختبار التأثيرات غير المباشرة لأخلاقيات التسويق الرقمي على الميزة التنافسية.

- **استخدام مناهج تحليلية أخرى**: مثل النماذج الطولية لدراسة تطور العلاقة بين أخلاقيات التسويق الرقمي والميزة التنافسية عبر الزمن، أو استخدام المناهج النوعية للتعمق في فهم تصورات العملاء.

-**التعمق في دراسة بعد حماية الخصوصية**: باعتباره من الأبعاد التي ما تزال تحتاج إلى مزيد من البحث والتفسير في السياق المحلي، خاصة في ظل التطورات التشريعية المرتبطة بحماية البيانات.

**-توسيع نطاق الدراسات المستقبلية وتحسين أساليب المعاينة** :من خلال إجراء دراسات على عينات أوسع، مع اعتماد أساليب المعاينة الاحتمالية متى أمكن ذلك، بما يسمح بتعزيز إمكانية تعميم النتائج إحصائيًا على مجتمع الدراسة، والتحقق من مدى ثباتها في مؤسسات وقطاعات مختلفة.

-**دراسة تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية**: على سلوكيات المستهلكين تجاه الممارسات الأخلاقية للمؤسسات الرقمية في الأسواق المختلفة.

وفي ختام هذه الدراسة نؤكد على أن أخلاقيات التسويق الرقمي تمثل مدخلاً استراتيجياً مهماً في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات في البيئة الرقمية المعاصرة، وأن نجاح المؤسسات لم يعد يرتبط فقط بالأداء التسويقي التقليدي أو الموارد المادية، بل أصبح يتوقف بشكل متزايد على مدى التزامها بالمعايير الأخلاقية في تفاعلاتها الرقمية مع العملاء وأصحاب المصلحة.

# قائمة المصادر والمراجع

# قائـــمة المصادر والمراجـــع:

## المصـــادر:


1) القرآن الكريم


## المؤلفـــات:


1) أبو حامد الغزالي، **إحياء علوم الدين**، دار المعرفة، القاهرة، 1987.

2) أحمد محمد محرز، **الحق في المنافسة والمشروعة في مجال النشاط الاقتصادي: الصناعة– التجارة– الخدمات**، بدون دار نشر، القاهرة، 1994.

3) إسماعيل العمري، إستراتيجيات إدارة السمعة، درار الفكر، أفاق المعرفة المتجددة، دمشق، 2018.

4) إسلام أحمد عثمان، **فن العلاقات العامة**، دار الجوهرة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2015.

5) أقويدر فاطمة سالم محمد، اجويلي حنان يونس، عتيق صفاء عبد الله، **تحليل مشكلة التعدد الخطي وتأثيرها على نموذج الانحدار الخطي المتعدد**، جامعة بنغازي، ليبيا، 2026.

6) بدران العمر، **تحليل بيانات البحث العلمي من خلال برنامج SPSS**، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2004.

7) بشير العلاق، **التسويق الالكتروني**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

8) بشير عباس العلاق، **أخلاقيات التسويق: الأسس والمنطلقات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2018.

9) بغدادي إيمان، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات التسويق**، مجلة الحوكمة والتنمية المستدامة، 2020.

10) ثامر ياسر البكري، **أخلاقيات التسويق**، ط 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

11) حسين أحمد جاد، **الأساليب الحديثة في تحليل البيانات متعددة المتغيرات**، دار المسيرة، عمّان، 2017.

12) حسين حريم، **إدارة علاقات العملاء (CRM)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

13) خري عبد الناصر، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات التسويق**، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، 2015.

14) ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، **مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

15) رجاء وحيد الدويدري، **البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارسته العملية**، دار الفكر المعاصر، دار الفكر، بيروت، دمشق، 2000.

16) ردينة عثمان يوسف، **التسويق الرقمي: تحديات وتطبيقات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2021.

17) زياد محمد الشخانبة، **التسويق الرقمي والأمان السيبراني: رؤية استراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان، 2022.

18) سيد أحمد ناصر وآخرون، **معجم الوسيط**، دراء إحياء التراث العربي، بيروت، 2008.

19) صلاح عبد القادر النعيمي، **الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية: نظرة تحليلية**، دار اليازوري، عمان، 2021.

20) طويطي مصطفى، وعيل ميلود، **أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية – منظور إحصائي–**، مطبوعة جامعية معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، بتاريخ 30 جوان 2014.

21) عادل العوا، **أسس الأخلاق**، مطابع مؤسسة الوحدة، دمشق، 1980.

22) عبد الخالق محمد علي، **خطوات نحو بحث النهج الإعلامي**، دار المحجة البيضاء للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2010.

23) عبد السلام أبو قحف، **التسويق الحديث: المفاهيم والاستراتيجيات**، ط3، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014.

24) عبد السلام عبد الله، **التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام نمذجة المعادلات البنائية**، دار الفكر الجامعي، القاهرة، 2018.

25) علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، دار غريب، القاهرة، 2001.

26) علي عجوة، **العلاقات العامة والصورة الذهنية**، عالم الكتب، القاهرة، 1983.

27) غازي عناية، **البحث العلمي منهجية إعداد البحوث والرسائل الجامعية بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014 .

**28)** القهوجي أيمن سليمان، أبو عواد فريال محمد، **النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج أموسamos** ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2018.

**29)** ليلى عبد المجيد، **التسويق الإلكتروني وأخلاقيات الممارسة الإعلامية**، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 2018.

**30)** محمد العجلوني، **أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية**، دار الحامد، عمان، 2017.

**31)** محمد بدوي، **المدخل إلى علم الاجتماع**، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1972.

**32)** محمد عابد الجابري، **الأخلاق العربية الإسلامية**، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2001.

**33)** محمد علي عبد المعطي، **المدخل إلى الفلسفة**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1991.

**34)** محمود جاسم الصميدعي، **التسويق الإلكتروني**، ط2، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

**35)** مروان عبد المجيد إبراهيم، **أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية**، مؤسسة الوراق، عمان، 2000.

**36)** معن خليل عمر، **مناهج البحث في علم الاجتماع**، دار الشروق، عمان، 2004.

**37)** معن وعد الله المعاضيدي، **أخلاقيات منظمات الأعمال والمزايا التنافسية الأخلاقية**، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

**38)** منى شفيق، **التسويق بالعلاقات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.

**39)** موريس أنجرس، **منهجية البحث في العلوم الإنسانية**، تر: بوزيدة صحراوي وآخرون، ط 2، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2006 .

**40)** ناهدة عبد زيد الدليمي، **أسس وقواعد البحث العلمي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

**41)** نجم نجم عبود، **إدارة الابتكار – المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

**42)** وائل محمد إدريس، **الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والعمليات**، دار وائل، عمان، 2014.

**43)** يوسف حجيم سلطان الطائي، عامر عبد الكريم الذبحاني، **الذكاء الأخلاقي: مدخل لدعم سمعة المنظمة الأخلاق**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2017 .

## الرسائل الجامعية:

### أولا: أطروحات الدكتوراه:

**1)** أيت أوقاسي فتيحة، **أخلاقيات التسويق وأثرها على عناصر المزيج التسويقي**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2015.

**2)** سالمي نصية، **أثر تبني أخلاقيات التسويق في تعزيز الصورة الذهنية المدركة لدى زبائن المؤسسات الصحية بولاية المسيلة**، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، 2023.

### ثانيا: رسائل الماجستير:

**1)** بن واضح الهاشمي، **محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية Tindal)**، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005.

**2)** شقارة هجيرة، **الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة**، رسالة ماجستير تخصص علوم التسيير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد جامعة الجزائر 3، 2005.

**3)** عبد الله مصطفى عبد الله الفرا، **دور الصورة الذهنية للمنظمات الأهلية في بناء العلاقات الاستراتيجية مع جمهور المستفيدين**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2018.

**4)** محمد عوض، **التسويق الرقمي ودوره في تعزيز الصورة الذهنية للمنظمة (دراسة استطلاعية لآراء العاملين في شركة أسياسيل للاتصالات العرقية/ فرع كربلاء)**، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2017.

## المقالات العلمية:


1) إيناس عشرى، **تأثير إدارة علاقات العملاء الكترونيا عبر أدوات التسويق الرقمي على جودة العلاقة (الدور الوسيط للثقافة الرقمية للعميل بشركات الاتصالات بمصر)**، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد: 23، العدد: 04، أكتوبر 2022.

2) بلال خلف السكارنة، **أخلاقيات العمل وأثرها على إدارة الصورة الذهنية في منظمات الأعمال (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الأردنية)**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد: 33، 2012.

3) بن سعيد لخضر، مصطفي رديف، **حتمية التحول الرقمي في الجزائر وأفاقها في ظل تداعيات أزمة كورونا**، مجلة منتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد: 06، العدد: 01، 2022 .

4) بوترعة يسرى، خالد لعلاوي، **سمعة المؤسسة: بين حتمية مراجعة آليات التقليدية وضرورة تبني التحولات الإلكترونية**، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البوافق، المجلد: 08، العدد: 02، 2021.

5) جاسم قاسم حسن، محمود عبد السلام، **التجارة الإلكترونية**، سلسلة كتيبات تعريفية، صندوق النقد العربي، العدد: 20، الإمارات العربية المتحدة، 2021.

6) حنان دريد، **الالتزام بأخلاقيات التسويق عبر الانترنت ودورها في تحقيق قيمة الزبون الرقمي**، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، المجلد: 07، العدد: 01، 2022.

7) حياة بدر قرني محمد، **تقييم تقنيات التسويق بالمحتوى الرقمي عبر وسائل التواصل الاجتماعي (دراسة تحليلية وكيفية)**، المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال، العدد: 31، مارس 2023.

8) خيرة شاوشي، زهرة خلوف، **التحول الرقمي في الجزائر**، مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، المجلد: 05، العدد: 01، 2023.

9) ديدوش هاجر، حميدة رشيدي، **دور المؤسسات الناشئة في تعزيز التنمية الاقتصادية وخلق فرص عمل – مؤسسة Yalidine نموذجا–** ، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد: 08، العدد: 02، ديسمبر 2025.

10) زهدور إنجي هند نجوى ريم سندس، درار نسيمة، **استراتيجيات الوقاية القانونية والأمنية من مهددات الأمان القومي**، المجلة الدولة لنشر البحوث والدراسات، المجلد: 02، العدد: 16، 2021.

11) محمد صلاح السيد شبلي، إبراهيم يوسف فرحات إسماعيل، **تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية على العاملين في شركات الاتصالات في جمهورية مصر العربية**، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد: 09، العدد: 02، 2024.

12) معوش عيماد، **مسألة أساليب حماية الخصوصية في ظل إقتصاد رقمي، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية**، المجلد: 04، العدد: 01، 2020.

13) يحياوي إلهام، سارة قرابصي، **التسويق الرقمي كيفية تطبيق التحول الرقمي في مجال التسويق**، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد: 04، العدد: 05، 2019.


## المواقع الإلكترونية:


1) مؤسسة ياليدين للبريد السريع، **من نحن**، https://www.yalidine.com، تاريخ الزيارة: 2026/01/15.

2) نايف الحربي، **ما هو التسويق عبر محركات البحث SEO؟ وكيف يساعد في نجاحك؟**،
https://aait.sa/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%82%D8%B9%D8%A8%D8%B1-%D9%85%D8%AD%D8%B1%D9%83%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AD%D8%ABseo/?utm ،27/11/2025 ،10.08.

3) محمد الهاشمي، **التسويق متعدد الخدمات Multi Leve Marketing**، هارفارد بزنس ريفيو:
https://hbrarabic.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%81%D8%A7%D9%87%D9%8A%D9%85%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%82%D9%85%D8%AA%D8%B9%D8%AF%D8%AF%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%88%D9%8A%D8%A7%D8%AA , 26/11/2025.


## المراجع الأجنبية:

## Books:


**1)** Aditi Rana, **Antecedents and Consequences of Ethically-based Export Marketing Strategy**, PhD, University of Leeds, 2019.

**2)** Ana Rosado-Cubero, **Barriers to Entry vs Competitive Strategy, Facultad de Comercio y Turismo**, Universidad Complutense de Madrid, 2015.

**3)** Anastasia Gordiyevskaya, **Ethics in Digital Marketing, Bachelor's Thesis**, LAB University of Applied Sciences, Lahti, 2020.

**4)** Aristotle, **Nicomachean Ethics**, Harvard University Press, Cambridge, 1934.

**5)** B.Com, **E-Commerce**, Directorate of Distance Education, Pondicherry University, Puducherry, India, 2005.

**6)** Bain, Joe S, **Industrial Organization**, Wiley, New York, 1959.

**7)** Chaffey, D, **Digital Business and E-commerce Management: Strategy, Implementation and Practice**, (6th ed.), Pearson Education, 2014.

**8)** Chaffey, D, Ellis-Chadwick F, **Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice** , Pearson Education Limited, 2016.

**9)** Charles J. Fombrun, **Corporate Reputation: The Company as a Stakeholder Perspective**, Oxford University Press, Oxford, 1996.

**10)** Charles J. Fombrun, **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**, Harvard Business School Press, Boston,1996.

**11)** Christian M. Ringle, Sven Wende, Jan-Michael Becker, **SmartPLS 4**, SmartPLS GmbH, Hamburg, 2022.

**12)** Cohen, Jacob, **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**, 2nd edition, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, NJ ,1988.

**13)** D. Chaffey, **Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice**, 7th ed, Pearson, Harlow, UK, 2019.

**14)** Daft, L, Richard, **Management**, 6th ed, Thompson South-Western Publishing Co, 2003.

**15)** Daniel J, **Solove, Understanding Privacy**, Harvard University Press, Cambridge, 2008.

**16)** Dave Chaffey, Fiona Ellis-Chadwick, **Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice**, 7th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2019.

**17)** David Shapiro, **Business Ethics and Organizational Performance**, 2001.

**18)** Douglass C. North, **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**, Cambridge University Press, Cambridge, 1990.

**19)** Edgar H. Schein, **Organizational Culture and Leadership**, 4th ed, Jossey-Bass, San Francisco, 2010.

**20)** European Union, **General Data Protection Regulation (GDPR)**, Regulation (EU) 2016/679, Art. 5, 25, 2018.

**21)** Fombrun, Charles J, **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**, Harvard Business School Press, 1996.

**22)** Freeman, R. E, **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Pitman, 1984.

**23)** Gene R. Laczniak and Patrick E. Murphy**, Ethical Marketing and Consumer Trust: Building Long-Term Relationships**, Routledge, New York, 2019.

**24)** George R. Laczniak, Patrick E. Murphy, **Marketing Ethics: A General Theory**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1993.

**25)** George Westerman, Didier Bonnet, Andrew McAfee, **Leading Digital**, Harvard Business Review Press, Boston, 2014.

**26)** Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., **Multivariate Data Analysis**, 7th ed, Pearson, 2010.

**27)** Henseler, J., **Sarstedt, M, Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling**, Springer, 2012.

**28)** Herbert Spencer, **The Data of Ethics**, Williams and Norgate, London, 1879.

**29)** Hugh Macmillan, Mahen Tampoe, **Strategic Management**, Oxford University Press, Oxford, 2000.

**30)** Immanuel Kant, **Groundwork of the Metaphysics of Morals**, Cambridge University Press, Cambridge, 1997.
**31)** Jerome Ballet, Françoise de Bry, **L'entreprise et l'éthique**, Seuil, Paris, 2011.
**32)** John W. Budd, **Labor Relations: Striking a Balance**, 4th ed., McGraw-Hill, New York, 2013.
**33)** Joseph F. Hair Jr. et al, **Multivariate Data Analysis**, 7th ed, Upper Saddle River, Pearson Education, NJ 2010.
**34)** Judy Strauss Raymond Frost, **E-marketing**, Routledge, 2016.
**35)** Keller, Kevin Lane, **Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity**, 2nd edition, Upper Saddle River, Prentice Hall, 1993.
**36)** Kenneth C Laudon, **Carol Guercio Traver, E-Commerce**, Pearson, États-Unis, 2023.
**37)** Kevin Lane Keller, **Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity**, 4th ed, Pearson Education, Harlow, UK, 2013.
**38)** Kotler, P., & Armstrong, G., **Principles of Marketing, (8th Global ed.)**, Pearson, 2020.
**39)** Kotler, P., K. L. Keller, **Marketing Management**, 15th ed., Pearson, 2016.
**40)** Linda K, Treviño and Katherine A, Nelson, **Managing Business Ethics**, 7th ed., Wiley, Hoboken, 2017.
**41)** M. A. Peteraf, **The Cornerstones of Competitive Advantage**, Strategic Management Journal, 1993.
**42)** Manuel G, **Velasquez, Business Ethics: Concepts and Cases**, 7th ed, Pearson, New York, 2012.
**43)** Michael E. Porter, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, Free Press, New York , 1985.
**44)** Nancy E. Landrum, **Stages of Corporate Sustainability: Integrating the Strong Sustainability Worldview**, Routledge, London, 2018.
**45)** Nunnally, J., & Bernstein, I, **Psychometric Theory**, (éd. 3), McGraw-Hill, New York, 1994.
**46)** O. C. Ferrell, John Fraedrich, Linda Ferrell, **Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases**, Cengage, Boston, 2019.
**47)** OECD**, Consumer Policy Toolkit**, OECD Publishing, 2019.
**48)** OECD, **Corporate Governance and Business Integrity**, OECD Publishing, Paris, 2015.
**49)** OECD, **The Digital Economy: Privacy and Data Governance**, OECD Publishing, Paris, 2020.
**50)** Parker, G., M. Van Alstyne, S. Choudary, **Platform Revolution**, W. W. Norton & Company, 2016.
**51)** Patrick E. Murphy et al., **Ethics in Marketing**, Routledge, New York, 2016.
**52)** Patrick E. Murphy, Gene R**, Laczniak, and Norman E. Bowie, Ethical Marketing: Concepts and Cases**, Routledge, London, 2012.
**53)** Patrick E. Murphy, Gene R. Laczniak, Norman E. Bowie, **Ethical Marketing, Routledge**, London, 2012.
**54)** Peter F. Drucker, **The Practice of Management**, Harper & Row, New York, 1954.
**55)** Philip Kotler, Kevin Lane Keller, **Alexander Chernev, Marketing Management**, 16th ed., Pearson Education, Harlow, 2021.
**56)** Philip Kotler, Kevin Lane Keller, **Marketing Management**, 15th ed, Pearson Education, 2016.
**57)** Plato, **Republic**, Oxford University Press, Oxford, 2008.
**58)** Porter, M. E., **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, Free Press, New York, 1985.
**59)** Porter, M. E., **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, Free Press, New York, 1980.
**60)** Porter, Michael E., **On Competition**, Harvard Business School Press, Boston, 1998.
**61)** R. G. McGrath, **The End of Competitive Advantage**, Harvard Business Review Press, USA, 2013.
**62)** R. J. Best, **Market Based Management**, 6th ed, Pearson, 2013.
**63)** Richard B, **Freeman, James L Medoff, What Do Unions Do?**, Basic Books, New York, 1984.
**64)** Richard T, De George, **Business Ethics**, 7th ed, Pearson, New York, 2010.
**65)** Robert . M. Grant, **Contemporary Strategy Analysis**, 8th ed, Wiley, 2016.
**66)** Schwartz, M. S, **Corporate Social Responsibility: An Ethical Approach**, Broadview Press, 2011.

**67)** Simon J, Harrison, **Michael A. Newholm, Deirdre Shaw, The Ethical Consumer**, SAGE Publications, London, 2005.

**68)** Solomon Micheal R, **Consumer Behavior :A European Persepective**, Third Edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2006.

**69)** STEPHEN M. BYARS, KURT STANBERRY, **Business Ethics**, OpenStax, Houston, Texas, 2018.

A. Tiwana, **Platform Ecosystems: Aligning Architecture, Governance, and Strategy**, Morgan Kaufmann (Elsevier), Boston, 2014.

**70)** Vargo, S. L., R. F. Lusch, **Evolving to a New Dominant Logic for Marketing**, Journal of Marketing, 2004.

**71)** Veleva, S. S., A. I. Tsvetanova, **Characteristics of the Digital Marketing Advantages and Disadvantages**, IOP Conference Series: Materials Science and Engineering 940: 012065. IOP Publishing, UK,2020.

**72)** W. Richard Scott, **Institutions and Organizations: Ideas and Interests**, 3rd ed, Sage, Thousand Oaks, CA, 2008.

**73)** Wenjuan Ma, Steven S. Wildman, Hairong Li, **Online Advertising (incl Interactive, Search and Networks), In book: The International Encyclopedia of Digital Communication and Society**, 3-volume set. Hoboken, Wiley-Blackwell, USA, February 2015.

**74)** Westerman, G., D. Bonnet, A. McAfee, **Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation**, Harvard Business Review Press, 2014.

**75)** Williamson, Oliver E, **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**, Free Press, New York, 1985.

**76)** Yuval Noah Harari, **21 Lessons for the 21st Century**, Jonathan Cape, London, 2018.

## Journals:

**1)** Acquisti, Alessandro, Laura Brandimarte, **George Loewenstein, Privacy and Human Behavior in the Age of Information**, Journal of Economic Literature, volume : 54, issue : 02, 2016.

**2)** Alan D. Smith, William T. Rupp, Darlene Motley, **Corporate Reputation as Strategic Competitive Advantage of Manufacturing and Service-Based Firms**, International Journal of Services and Operations Management, volume : 14, issue : 02, 2013.

**3)** Amit and Schoemaker, Morgan, Neil A, **Marketing and Business Performance**, Journal of the Academy of Marketing Science, volume : 40, issue : 01, 2012.

**4)** Ana María Gomez-Trujillo, Juan D. Vélez-Ocampo, María-Alejandra Gonzalez-Perez, **Corporate Reputation and Sustainability: A Review**, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, volume : 27 issue : 02, 2020.

**5)** Ana María Gomez-Trujillo, Juan Vélez-Ocampo, María Alejandra Gonzalez-Perez**, A Literature Review on the Causal Relationship between Sustainability and Corporate Reputation**, Sustainability, volume : 12, issue : 19, 2020.

**6)** Anandhi Bharadwaj et al., **Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights**, MIS Quarterly, volume : 37, issue : 02, 2013.

**7)** Andreas M. Kaplan Michael Haenlein, **Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media**, Business Horizons, volume : 53, issue : 01, 2010.

**8)** B. Carroll, **The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders**, Business Horizons, Volume: 34, Issue: 04, 1991.

**9)** Bălan, C, **Review of Dave Chaffey's Digital Business and E-commerce Management**, Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society, Volume: 09, Issue : 03, 2014.

**10)** Balmer, J. M. T., **Corporate Brand Management and the Concept of Corporate Marketing**, Journal of Brand Management, Volume: 15, Issue: 01, 2007.

**11)** Barnett, M. L., J. M. Jermier, B. A. Lafferty, **Corporate Reputation: The Definitional Landscape**, Corporate Reputation Review, Volume : 09, Issue: 01, 2006.

**12)** Bharadwaj, A., O. A. El Sawy, P. A. Pavlou, N. Venkatraman, **Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights**, MIS Quarterly, Volume: 37, Issue: 02, 2013.

**13)** Bharadwaj, A., O. El Sawy, P. Pavlou, N. Venkatraman, **Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights**, MIS Quarterly, Volume: 37, Issue: 02, 2013.
**14)** Birger Wernerfelt, **A Resource-Based View of the Firm**, Strategic Management Journa , volume : 05, issue: 02, 1984.
**15)** Brian R. Chabowski et al, **An Assessment of the Exporting Literature: Using Theory and Data to Identify Future Research Directions**, Journal of International Marketing, volume : 26, issue : 02, 2018.
**16)** Bulent Menguc, Seigyoung Auh, Eric Shih, **Transformational Leadership and Market Orientation**, Journal of Business Research, volume : 63, issue : 05, 2010.
**17)** Carroll, A. B., **A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance**, Academy of Management Review, Volume: 04, Issue: 04, 1979.
**18)** Chabowski, Brian R., et al, **Environmental Sustainability**, Journal of the Academy of Marketing Science, volume : 46, issue : 01, 2018.
**19)** Christine Oliver, **Strategic Responses to Institutional Processes**, Academy of Management Review, volume : 16, issue : 01, 1991.
**20)** Coase, Ronald H, **The Nature of the Firm**, Economica, volume : 04, issue : 16, 1937.
**21)** Conner, Kathleen R, **A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought**, Journal of Management, volume : 17, issue : 01, 1991.
**22)** D. L. Deephouse, **Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories**, Journal of Management, Volume : 26, Issue : 06, 2000.
**23)** da Silva, D. J. C., Stertz, E. S., Portella, A. G., Gomes, C. F. S., Moreira, M. Â. L., & dos Santos, M, **Social media platform for digital marketing: An analysis using CRITIC-GRA 3N method**, Procedia Computer Science, Issue : 221, 2023.
**24)** Dan H.-M. Wang, Thomas H.-K. Yu, Chia-Hsing Chiang, **Exploring the Value Relevance of Corporate Reputation: A Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis**, Journal of Business Research, volume : 69, issue : 04, 2016.
**25)** David Gefen, Elena Karahanna, Detmar W. Straub, **Trust and TAM in Online Shopping**, MIS Quarterly, Volume: 27, Issue: 01, 2003.
**26)** David J. Teece, **Business Models, Business Strategy and Innovation**, Long Range Planning, volume : 43, Issue : 02–03, 2010.
**27)** David J. Teece, Gary Pisano, Amy Shuen, **Dynamic Capabilities and Strategic Management**, Strategic Management Journal, volume : 18, issue : 07, 1997.
**28)** Day, George S, **The Capabilities of Market-Driven Organizations**, journal of Marketing, volume: 58, issue: 04, 1994.
**29)** Derba zahay, **Advancing research in digital and social media marketing**, The Journal of Marketing Theory and Practice, volume:29, Issue: 01,janury 2021.
**30)** Dielini Maryna, **Evolution of Business Ethics : from general philosophical principles to corporat social responsability**, Skhid, volume: 05, issue: 169, 2020.
**31)** Dierickx, Ingemar, Karel Cool, **Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage**, Management Science, volume : 35, issue : 12, 1989.
**32)** F. Karakaya, M. J. Stahl, **Barriers to entry and market entry decisions in consumer and industrial goods markets, industrial goods markets**, Journal of Marketing, Volume: 53, Issue : 02, 1989.
**33)** Fornell, C., & Larcker, D. F, **Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error**, Journal of Marketing Research, Volume : 18, Issue : 01, 1981.
**34)** G. Tomas M. Hult, **Market-Focused Sustainability**, Journal of the Academy of Marketing Science, volume : 39, issue : 01, 2011.
**35)** George S. Day, Robin Wensley, **Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority**, Journal of Marketing, volume : 52, issue : 02, 1988.
**36)** George S. Day, **The Capabilities of Market-Driven Organizations**, Journal of Marketing, volume : 58, issue : 04, 1994.

**37)** Gérard Vial, **Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda**, The Journal of Strategic Information Systems, volume : 28, issue : 02, 2019.
**38)** Giedrė Jančiauskaitė, Rūta Lasickaitė, Daiva Ripkauskaitė, **Corporate Sustainability and Reputation Risk: Evidence from Stakeholder Perceptions**, Sustainability, volume : 11, issue : 18, 2019.
**39)** Giedrė Jančiauskaitė, Rūta Lasickaitė, Dovilė Ripkauskaitė, **Corporate Sustainability and Reputation Management**, Sustainability, volume : 11, issue : 21, 2019.
**40)** Grant, Robert M, **The Resource-Based Theory of Competitive Advantage**, California Management Review, volume : 33, issue : 03, 1991.
**41)** Grewal, Dhruv, Anne L. Roggeveen, Jens Nordfält, **The Future of Retailing**, Journal of Retailing, volume : 96, issue : 01, 2020.
**42)** Hamel, Gary, C. K. Prahalad, **The Core Competence of the Corporation**, Harvard Business Review, volume : 68, issue : 03, 1990.
**43)** Hennig-Thurau, T, K. P. Gwinner, G. Walsh, D. D. Gremler, **Electronic Word-of-Mouth via Consumer-Opinion Platforms: What Motivates Consumers to Post Reviews on the Internet?,** Journal of Interactive Marketing, Volume: 18, Issue: 01, 2004.
**44)** Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M, **A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling**, Journal of the Academy of Marketing Science, Volume : 43, Issue :01, 2015.
**45)** Hunt, Shelby D., Scott Vitell, **A General Theory of Marketing Ethics**, Journal of Macromarketing, volume : 06, issue : 01, 1986.
**46)** Hurley Hult, **Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination**, Journal of Marketing, volume : 62, issue : 03, 1998.
**47)** Ingemar Dierickx, Karel Cool, **Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage**, Management Science, volume : 35, issue : 12, 1989.
**48)** J. Chen, Y. Zhang, X. Jia, **Big Data Analytics and Competitive Advantage**, Information & Management, volume : 59, issue : 07, 2022.
**49)** Jay Barney, **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, Journal of Management, Volume: 17, Issue : 01, 1991.
**50)** Jay Barney, Mike Wright, David J. Ketchen Jr, **The Resource-Based View of the Firm**, Journal of Management, volume : 27, issue : 06, 2001.
**51)** John C. Anderson, David W. Gerbing, **Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach**, Psychological Bulletin, Volume : 103, Issue : 03, 1988.
**52)** Joshi, **Ethical Digital Marketing in Practice: Consumer Trust, Privacy, and Responsible AI**, International Journal of Business and Management Invention, Volume : 14, Issue : 04, 2025.
**53)** K. M. Eisenhardt, J. A. Martin, **Dynamic capabilities: what are they?**, Strategic Management Journal, Volume : 21, Issue : 10–11, 2000.
**54)** Kaleka, Anna, **Resources and Capabilities Driving Competitive Advantage in Export Markets**, Journal of Business Research, volume : 55, issue : 04, 2002.
**55)** Kannan, P. K., & Li, H. A, **Digital marketing: A framework, review and research agenda**, International Journal of Research in Marketing, Issue : 34, 2017.
**56)** Kaplan, A. M., M. Haenlein, **Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media**, Business Horizons, Volume: 53, Issue: 01, 2010.
**57)** Kaptein, Muel, **The Moral Entrepreneur: Ethics in Digital Marketing**, Journal of Business Ethics, volume : 154, issue : 02, 2019.
**58)** Katherine N. Lemon, Peter C. Verhoef**, Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey**, Journal of Marketing, volume: 80, issue: 06, 2016.
**59)** Keller, Kevin Lane, **Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity**, Journal of Marketing, Volume: 57, Issue: 01, 1993.
**60)** Kelly D. Martin et al., **Deciding to Bribe**, Academy of Management Journal, volume : 54, issue : 06, 2011.

**61)** Kevin D. Martin, Louis J. Jean, Joseph F. Joseph, **Institutional Pressures and Marketing Ethics Initiatives: The Focal Role of Organizational Identity**, Journal of the Academy of Marketing Science, volume : 39, issue : 04, 2011.

**62)** Kirmani, Amna, Akshay Rao, No Pain, **No Gain: A Critical Review of Signaling Theory in Marketing**, Journal of Marketing, volume : 64, issue : 02, 2000.

**63)** Krishna Joshi, **Ethical Digital Marketing in Practice: Consumer Trust, Privacy, and Responsible AI**, International Journal of Business and Management Invention, volume: 14, Issue: 04, 2025.

**64)** L. K. Trevino, G. R. Weaver, S. J. Reynolds, **Behavioral ethics in organizations: A review**, Journal of Management, Volume: 32, Issue: 06, 2006.

**65)** Larissa M. Batrancea, Anca Nichita, Andreas-Daniel Cocis, **Financial Performance and Sustainable Corporate Reputation: Empirical Evidence from the Airline Business**, Sustainability, volume : 14, issue: 20, 2022.

**66)** Lemon and Verhoef, **Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey**, Journal of Marketing, volume : 80, issue : 06, 2016.

**67)** Lemon, K. N., P. C. Verhoef, **Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey**, Journal of Marketing, Volume: 80, Issue: 06, 2016.

**68)** Leonidou, Leonidas C. et al, **Ethical Business Practices**, Journal of Business Ethics, volume : 114, issue : 01, 2013.

**69)** Litz, Reginald A, **A Resource-Based View of the Socially Responsible Firm**, Journal of Business Ethics, volume : 15, issue : 12, 1996.

**70)** Lusch, Robert F., Gene R. Laczniak, **Ethical Issues in Marketing**, Journal of Marketing, volume : 53, issue: 01, 1989.

**71)** M. Spence, **Job market signaling**, Quarterly Journal of Economics, Volume: 87, Issue: 03, 1973.

**72)** M. Wade, J. Hulland, **The resource-based view and information systems research: review**, extension, and suggestions for future research, MIS Quarterly, Volume : 28, Issue : 01, 2004.

**73)** Ma, X., & Gu, X, **New marketing strategy model of e-commerce enterprises in the era of digital economy**, Heliyon, Volume : 10, Issue : 08, 2024.

**74)** Marco Mariani, Satish Nambisan, **Platforms, Ecosystems and Digital Innovation**, Research Policy, volume : 52, issue : 01, 2023.

**75)** Margaret A. Peteraf, **The Cornerstones of Competitive Advantage**, Strategic Management Journal, volume : 14, issue : 03, 1993.

**76)** Mark C. Suchman, **Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches**, Academy of Management Review, volume : 20, issue : 03, 1995.

**77)** Martin, K. D, **Ethical Implications of Emerging Technologies: Lessons from Big Data**, Journal of Business Ethics, volume : 154, issue : 01, 2019.

**78)** Martin, Kelly, Abhishek Borah, Robert W. Palmatier, **Data Privacy: Effects on Customer and Firm Performance**, Journal of Marketing, volume : 81, issue : 01, 2017.

**79)** Michael E. Porter, Mark R. Kramer, **Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility**, Harvard Business Review, volume : 84, issue : 12, 2006.

**80)** Michael Porter, **How Competitive Forces Shape Strategy**, Harvard Business Review, volume : 57, issue : 02, 1979.

**81)** Miles, Morgan P, **The Ethical Implications of Profit Seeking**, Journal of Business Ethics, volume : 12, issue : 03, 1993.

**82)** Morgan, Neil A, et al, **Marketing Capabilities**, Strategic Management Journal, volume : 25, issue : 11,2004.

**83)** Morgan, Neil A., Douglas W. Vorhies, Charlotte H. Mason, **Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance**, Strategic Management Journal, volume : 30, issue : 08, 2009.

**84)** Murat Gumus, Burcu Oksuz, **Calisanlarin Kurumsal Itibar Surecine Katilimlarinda Iccel Iletisimin Rolu**, Journal of Yasar University, Volume: 04, Issue: 16, 2009.

**85)** Neil A. Morgan, Anna Kaleka, Constantine S. Katsikeas, **Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment**, Journal of Marketing, volume : 68, issue : 01,2004.

**86)** Nha Nguyen, Gaston LeBlanc, **Corporate Image and Corporate Reputation in Customers' Retention Decisions**, Journal of Retailing and Consumer Services, volume : 08, issue : 04, 2001.

**87)** Parasuraman, Zeithaml, Berry, **SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality**, Journal of Retailing, volume : 64, issue : 01, 1988.

**88)** Patricia Martinez, Ignacio Rodríguez del Bosque**, CSR and Customer Loyalty: The Roles of Trust, Customer Identification, and Satisfaction**, International Journal of Hospitality Management, volume : 35, 2014.

**89)** Paul J. DiMaggio, Walter W. Powell, **The Iron Cage Revisited**, American Sociological Review, volume : 48, issue : 02, 1983.

**90)** Peng, Mike W., Sunny Li Sun, Brian Pinkham, Hao Chen, **The Institution-Based View as a Third Leg**, Academy of Management Perspectives, volume : 23, issue : 03, 2009.

**91)** Peter W. Roberts, Grahame R. Dowling, **Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance**, Strategic Management Journal, volume : 23, issue : 12, 2002.

**92)** Porter, Michael E, **How Competitive Forces Shape Strategy**, Harvard Business Review, volume : 57, issue : 02, March–April 1979.

**93)** Porter, Michael E, **What Is Strategy?**, Harvard Business Review, volume : 74, issue : 06, 1996.

**94)** Priem, Richard L., John E. Butler, **Is the Resource-Based 'View' a Useful Perspective?**, Academy of Management Review, volume : 26, issue : 01, 2001.

**95)** Richard Whysall, **Ethical Issues in Marketing Communications**, European Journal of Marketing, Volume: 34, Issue: 5/6, 2000.

**96)** Rindova, Violina P, et al, **Being Good or Being Known: An Empirical Examination of the Dimensions, Antecedents, and Consequences of Organizational Reputation**, Academy of Management Journal, Volume: 48, Issue: 06, 2005.

**97)** Robert Bartels, **A Model for Ethics in Marketing**, Journal of Marketing, Volume: 31, Issue: 01, 1967.

**98)** S. Md. Shakir Ali, et al, **Consumer Trust In Digital Brands: The Role Of Transparency And Ethical Marketing**, Advances in Consumer Research, Volume : 02, Issue : 01, 2025.

**99)** Saura, José R., Marija Škare, Dunja Ozretić Došen**, Ethical AI in Digital Marketing: Challenges and Opportunities,** Sustainability, volume : 16, issue : 03, 2024.

**100)** Şentürk, E. E., Kartal, C., & İşcan, R. V, **Visibility of artificial intelligence applications in digital marketing on WOS**, Scientific Journal of Innovation and Social Sciences Research, Volume : 03, Issue: 01, 2023.

**101)** Shefa Al Sou, Khaled Mahmoud Al Shawabkeh, **The Relationship between Digital Transformation and Digital Marketing**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Volume: 15, Issue: 04, 2025.

**102)** Shelby D, Hunt, Scott J. Vitell, **A General Theory of Marketing Ethics**, Journal of Macromarketing, Volume: 06, Issue: 01, 1986.

**103)** Shelby D. Hunt, Van R Wood, Lawrence B. Chonko, **Corporate Ethical Values, Journal of Marketing**, Volume: 53, Issue: 03, 1989.

**104)** Siregar, Akhmad Irwansyah, **Digital Ethics, Quality Information and Data Privacy as Pillars of Brand Image Building in Sustainable Digital Economy: A Conceptual Study**,Dinasti International Journal of Management Science, volume: 07, Issue: 02, 2025.

**105)** Slotegraaf, Rebecca J. et al, **The Influence of Marketing Capability**, Journal of Marketing, volume : 67, issue : 04, 2003.

**106)** Smith, M., & Hanssen, B, **Ethical Marketing and Competitive Advantage**, Journal of Business Ethics, volume : 160, issue : 03, 2018.

**107)** Stein, C. M. et al., **Structural Equation Modeling**, Methods in Molecular Biology, Volume: 850, 2012.

**108)** Tam, F. Y., & Lung, J, **Digital marketing strategies for luxury fashion shops: A systematic literature review**, International Journal of Information Management Data Insights, Volume : 05, Issue : 01, 2025.

**109)** Timothy Watson, Philip Kitchen, **Corporate Reputation, Responsibility and Stakeholder Engagement**, Routledge, London, 2020.

**110)** Venkatraman, N, **Strategic Orientation of Business Enterprises**, Management Science, volume : 36, issue : 08, 1990.

**111)** Vial, G, **Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda**, Journal of Strategic Information Systems, Volume: 28, Issue: 02, 2019.

**112)** Walker, K., **A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature**, Corporate Reputation Review, Volume: 12, Issue: 04, 2010.

**113)** Walsh. G, S. E. Beatty, **Customer-Based Corporate Reputation of a Service Firm: Scale Development and Validation**, Journal of the Academy of Marketing Science, Volume: 35, Issue: 01, 2007.

**114)** Wang, D. H-M., Yu, T. H-K., Chiang, C.-H, **Exploring the value relevance of corporate reputation: A fuzzy-set qualitative comparative analysis**, Journal of Business Research, volume : 69, issue : 04, 2016.

**115)** Wernerfelt, Birger, **A Resource-Based View of the Firm**, Strategic Management Journal, volume : 05, issue : 02, 1984.

**116)** Zemanovičová, Daniela**, Barriers to Competition**, Ekonomický časopis, volume : 11, 1997.

**117)** Zeynep Ayfer Bozat, Anıl Topdemir, Işıl Gazi, **Building Corporate Reputation with Sustainability and Universities**, Journal of Social Economic Research, volume: 16, Issue: 32, 2016.

## Conferences:

**1)** Veleva, S. S., & Tsvetanova, A. I., **Characteristics of the Digital Marketing Advantages and Disadvantages**, IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 2020.

## Websites :

**1)** **Data protection under GDPR**, https://europa-eu.translate.goog/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index_en.htm?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=ar&_x_tr_hl=ar&_x_tr_pto=tc.

**2)** **Interactive SEO, What Is SEO?**, 2025.

**3)** Joshi, N., **3 Technologies Every Digital Marketer Should Use**, BBNTimes, 2021.

**4)** Manuel Velasquez et al., **Thinking Ethically, Markkula Center for Applied Ethics**. Stanford Encyclopedia of Philosophy, Plato's Ethics: An Overview.

**5)** **We Are Social & Hootsuite**, Digital 2022: Global Overview Report, 2022.

# الفـــــهارس

قائمة المحتويات


| المحتـــــــــويات | الصفحة |
|---|---|
| المقـدمة العامة | أ–طط |
| **الفصل الأوّل: الإطار النظري لأخلاقيات التسويق الرقمي** | |
| تمهيد | 40 |
| المبحث الأوّل: التحول المفاهيمي للتسويق في البيئة الرقمية | 41 |
| المطلب الأوّل: مفهوم التسويق الرقمي وتطوره | 41 |
| المطلب الثّاني: الخصائص المستحدثة للتسويق في البيئة الرقمية | 55 |
| المطلب الثّالث: أدوات وتقنيات التسويق الرقمي الحديثة | 58 |
| المبحث الثّاني: الأسس النظرية لأخلاقيات التسويق الرقمي | 61 |
| المطلب الأوّل: المفهوم الفلسفي للأخلاق ومصادرها | 61 |
| المطلب الثّاني: مفهوم أخلاقيات الأعمال وتطورها | 63 |
| المطلب الثّالث: أخلاقيات التسويق الرقمي وأهميتها | 65 |
| المبحث الثّالث: العوامل المؤثرة في أخلاقيات التسويق الرقمي وتحدياتها | 69 |
| المطلب الأوّل: العوامل الداخلية للمؤسسة في ترسيخ السلوك الأخلاقي للتسويق الرقمي | 69 |
| المطلب الثّاني: العوامل الخارجية المؤثرة في الالتزام بأخلاقيات التسويق الرقمي | 71 |
| المطلب الثّالث: التحديات الأخلاقية للتسويق في البيئة الرقمية | 73 |
| المبحث الرّابع: أبعاد أخلاقيات التسويق الرقمي | 75 |
| المطلب الأوّل: الشفافية والنزاهة | 75 |
| المطلب الثّاني: حماية الخصوصية | 77 |
| المطلب الثّالث: الأمان الرقمي | 78 |
| المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية | 79 |
| خلاصة الفصل الأول | 81 |
| **الفصل الثّاني: خلق ميزة تنافسية من المقاربة التقليدية إلى التحول الرقمي** | |
| تمهيد | 85 |
| المبحث الأوّل: الميزة التنافسية | 86 |
| المطلب الأوّل: تطور مفهوم الميزة التنافسية بين السياق التقليدي والرقمي | 86 |
| المطلب الثّاني: مصادر وأنماط الميزة التنافسية في المؤسسات التقليدية والبيئة الرقمية | 92 |

| | |
|---|---|
| المطلب الثّالث: المقاربات الاستراتيجية للميزة التنافسية في السياق التقليدي والرقمي | 101 |
| المبحث الثّاني: خلق وتحقيق الميزة التنافسية في البيئة الرقمية | 104 |
| المطلب الأوّل: الإطار المفاهيمي للتمييز بين خلق الميزة وتحقيقها في البيئة الرقمية | 104 |
| المطلب الثّاني: دور إدراك العملاء في الانتقال من خلق الميزة التنافسية الى تحقيقها | 106 |
| المطلب الثّالث: مؤشرات الانتقال من خلق الميزة إلى تحقيقها | 109 |
| المبحث الثالث: أبعاد الميزة التنافسية في ظل التحول الرقمي | 112 |
| المطلب الأوّل: السمعة المؤسسية | 112 |
| المطلب الثّاني: الصورة الذهنية | 116 |
| المطلب الثّالث: ميزة التميز | 119 |
| خلاصة الفصل الثاني | 123 |
| **الفصل الثالث: أخلاقيات التسويق الرقمي وخلق الميزة التنافسية** | |
| تمهيد | 126 |
| المبحث الأول: الأطر النظرية المفسرة لدور أخلاقيات التسويق الرقمي في خلق الميزة التنافسية | 127 |
| المطلب الأول: نظرية الموارد (Resource-Based View – RBV) | 128 |
| المطلب الثاني: نظرية الهيكل الصناعي (Industrial Organisation Theory – IO) | 130 |
| المطلب الثالث: نظرية المؤسسات (Institutional Theory) | 132 |
| المبحث الثاني: إسهام الممارسات الأخلاقية للتسويق الرقمي في خلق ميزة تنافسية | 135 |
| المطلب الأول: دور أخلاقيات التسويق الرقمي في بناء السمعة المؤسسية | 135 |
| المطلب الثاني: أثر أخلاقيات التسويق الرقمي في تعزيز الصورة الذهنية | 138 |
| المطلب الثالث: أخلاقيات التسويق الرقمي كعامل في توليد ميزة التميز | 141 |
| المبحث الثالث دور الممارسات الأخلاقية للتسويق الرقمي في بناء الحواجز التنافسية وتحقيق الاستدامة | 144 |
| المطلب الأول: أخلاقيات التسويق الرقمي كحاجز تنافسي | 144 |
| المطلب الثاني: أثر أخلاقيات التسويق الرقمي في تعزيز الاستمرارية التنافسية | 146 |
| خلاصة الفصل الثّالث | 150 |
| **الفصل الرّابع: دراسة تطبيقية لعينة عملاء مؤسسة ياليدين بولاية تبسة** | |
| تمهيد: | 153 |

| | |
|---|---|
| المبحث الأوّل: السياق العام للدراسة الميدانية | 154 |
| المطلب الأوّل: عرض مؤسسة البريد السريع باليدين – ولاية تبسة | 154 |
| المطلب الثّاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية | 158 |
| المطلب الثّالث: : تقييم نموذج الدراسة باستخدام PLS-SEM | 164 |
| المبحث الثّاني: تحليل نتائج الدراسة | 176 |
| المطلب الأوّل: التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج الإستبيان | 176 |
| المطلب الثّاني: تحليل نتائج نموذج القياس | 215 |
| المطلب الثّالث: تحليل النموذج الهيكلي | 226 |
| المبحث الثّالث: إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج | 233 |
| المطلب الأوّل: إختبار فرضيات الدراسة | 233 |
| المطلب الثّاني: مناقشة نتائج الدراسة | 240 |
| المطلب الثّالث: التوصيات والاقتراحات | 243 |
| خلاصة الفصل الرابع | 245 |
| الخـــاتمة العامة | |
| قائمة المراجع | |
| الملاحـــــــق | |

## فهرس الجداول


| الرقم | عنوان الجدول | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | الفرق بين التحوّل الرقمي والتسويق الرقمي. | 47 |
| 02 | الفرق بين التسويق متعدد القنوات والتسويق الرقمي | 49 |
| 03 | الفرق بين إدارة العلاقة مع العملاء والتسويق الرقمي | 51 |
| 04 | الفرق بين التسويق بالمحتوى والتسويق الرقمي | 53 |
| 05 | الفرق بين التجارة الإلكترونية والتسويق الرقمي | 55 |
| 06 | الاستراتيجيات العامة لبورتر | 98 |
| 07 | تحليل **VRIO** والميزة التنافسية | 99 |
| 08 | التحولات من المنطق التقليدي إلى الرقمي في الميزة التنافسية. | 100 |
| 09 | الأطر النظرية المفسرة لدور أخلاقيات التسويق الرقمي في خلق الميزة التنافسية. | 134 |
| 10 | يوضّح توزيع مقياس ليكيرت الخماسي لمستويات الأوزان | 162 |
| 11 | توزيع الاستبيانات الموزعة. | 163 |
| 12 | ملخص معايير تقييم نماذج القياس. | 168 |
| 13 | مؤشرات تقييم النموذج القياسي والنموذج الهيكلي. | 170 |
| 14 | المتغيرات الكامنة الخارجية. | 172 |
| 15 | المتغيرات الكامنة الداخلية. | 173 |
| 16 | يوضّح توزيع أفراد العينّة حسب متغيّر الجنس. | 176 |
| 17 | يوضّح توزيع أفراد العينّة حسب متغيّر الفئة العمرية | 178 |
| 18 | يوضّح توزيع أفراد العينّة حسب متغيّر المستوى التعليمي | 179 |
| 19 | يوضّح توزيع أفراد العينّة حسب متغيّر مدى تكرار التعامل مع ياليدين خلال 12 شهر الماضية. | 181 |
| 20 | توزيع أفراد العينّة حسب بُعد الشّفافية. | 184 |
| 21 | توزيع أفراد العينّة حسب بُعد حماية الخصوصية. | 188 |
| 22 | توزيع أفراد العينّة حسب بُعد المسؤولية الاجتماعية الرّقمية. | 192 |
| 23 | توزيع أفراد العينّة حسب بُعد الأمان الرقمي. | 196 |
| 24 | توزيع أفراد العينّة حسب بُعد السّمعة المؤسسية. | 200 |
| 25 | توزيع أفراد العينّة حسب بُعد الصورة الذهنية. | 203 |
| 26 | توزيع أفراد العينّة حسب بُعد التميّز. | 206 |
| 27 | توزيع أفراد العينّة حسب بُعد التميّز. | 208 |

| | | |
|---|---|---|
| 28 | اختبار التوزيع الطبيعي لعبارات محور أخلاقيات التسويق الرقمي. | 211 |
| 29 | اختبار التوزيع الطبيعي لعبارات محور خلق الميزة التنافسية. | 213 |
| 30 | اختبار التوزيع الطبيعي لمحور خلق الميزة التنافسية. | 214 |
| 31 | معامل الفا كرونباخ Cronbach's Alpha. | 216 |
| 32 | معامل الاتساق الداخلي (rho_A) . | 217 |
| 33 | الموثوقية المركبة Composite Reliability . | 218 |
| 34 | معيار التحميلات الخارجية (Outer Loadings) . | 220 |
| 35 | متوسط التباين المستخرج (AVE) لمتغيرات الدراسة. | 221 |
| 36 | معيار الجذر التربيعي Fornell-Larcker . | 222 |
| 37 | معيار التحميلات المتقاطعة Cross Loadings. | 224 |
| 38 | معيارHTMT. | 225 |
| 39 | معامل التحديد ($R^2$) ومعامل التحديد المعدل ( $R^2$ adjested) . | 227 |
| 40 | حجم الأثر (Effect Size – $f^2$). | 228 |
| 41 | اختبار التعدد الخطي. | 229 |
| 42 | اختبار التعدد الخطي (VIF). | 229 |
| 43 | نتائج معاملات المسار للنموذج الخارجي. | 230 |
| 44 | معامل القدرة التنبؤية Predictive Relevance ($Q^2$). | 231 |
| 45 | جودة المطابقة (Goodness of Fit – GoF). | 232 |
| 46 | Latent Variable Correlations. | 235 |
| 47 | الفرضية الفرعية الاولي للفرضية الرئيسية. | 236 |
| 48 | الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية. | 236 |
| 49 | الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية. | 236 |
| 50 | الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية. | 236 |
| 51 | الفرضية الرئيسية. | 237 |
| 52 | نتائج المسارات في النموذج الثانوي المباشر. | 238 |
| 53 | الفرضيات الفرعية للنموذج التكميلي الثالث. | 240 |

## فهرس الأشكال


| الرقم | عنوان الشّكل | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | نموذج الدراسة | ح ح |
| 02 | مخطط مفاهيمي يوضّح تطور مفهوم الميزة التنافسية بين السياق التقليدي والبيئة الرقمية. | 92 |
| 03 | نموذج القوى الخمسة لبورتر | 97 |
| 04 | إطار **VRIO** لتقييم الموارد والقدرات. | 99 |
| 05 | إطار نظرية الموارد لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة | 129 |
| 06 | النموذج الهرمي من الدرجة الثانية. | 175 |
| 07 | يوضّح توزيع أفراد العينّة حسب متغيّر الجنس. | 177 |
| 08 | يوضّح توزيع أفراد العينّة حسب متغيّر الفئة العمرية. | 178 |
| 09 | يوضّح توزيع أفراد العينّة حسب متغيّر المستوى التعليمي. | 180 |
| 10 | يوضّح توزيع أفراد العينّة حسب متغيّر مدى تكرار التعامل مع باليدين خلال 12 شهر الماضية. | 181 |
| 11 | معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha. | 216 |
| 12 | النموذج الرئيسي. | 226 |
| 13 | نموذج الرئيسي للعلاقة بين أبعاد أخلاقيات التسويق الرقمي و خلق ميزة تنافسية. | 234 |
| 14 | نموذج تكميلي رقم 01 للعلاقة المباشرة بين أبعاد أخلاقيات التسويق الرقمي وخلق ميزة تنافسية. | 237 |
| 15 | نموذج تكميلي رقم 02 للعلاقة المباشرة بين أخلاقيات التسويق الرقمي و ابعاد خلق ميزة تنافسية. | 239 |

# الملاحـــــــق

**الملحق رقم (01)**: الاستبانة في صورتها النهائية.


**جـامعة الجـزائر 03 – ابـراهيم سلطان شيبـوط**

**كـلية علـوم العلوم الاقتصادية والعلوم التّجارية وعلوم التسيير**

**قســم: العلوم التجارية**


# أخلاقيات التّسويق الرّقمي ودورها في خلق ميزة تّنـافسيـة

# Digital marketing ethics and its role in creating a competitive advantage

**(دراسة حالة مؤسسة ياليدين yaliddin)**

**أطروحة مقدّمة لنيل شهادة الدّكتوراه الطور الثّالث في العلوم التّجارية**

**تخصّص: تّسويق الرّقمي**


**إعـداد الطـالب: رابح كعبي** **إشــراف الدكتورة: آيت أوقاسي فتيحة**


تحية طيبة وبعد: سيدي المحترم /سيدتي المحترمة...

في إطار التحضير لنيل درجة الدكتوراه في العلوم التجارية، يسرني أن أضع بين أيديكم الاستبانة الموالية، التي نهدف من خلالها لمعالجة موضوع:

أخلاقيات التّسويق الرّقمي ودورها في خلق الميزة التّنافسية (دراسة حالة مؤسسة ياليدين yaliddin)

لأجل ذلك نرجو من سيادتكم المحترمة الإجابة على جميع الأسئلة الواردة في الاستبيان بما يتوافق مع رأيكم الموضوعي النابع من خبرتكم في المجال، كما نعدكم أننا نتعامل مع كل المعلومات الواردة في هذا الاستبيان بسرية تامة ولن تستخدم معلوماته إلا لغرض البحث العلمي. ولكم فائق الاحترام والتقدير.

الرجاء وضع علامة **x** في المربع أو الخانة التي تناسب رأيكم.

**المحور الأول: الخصائص السّوسيوديمغرافية لعينة الدراسة**

1- **الجنس:**

- ذكـر ☐
- أنـثى ☐

**2- الفئة العمرية:**

- أقل من **19** سنة ☐
- من **20** الى **30** سنة ☐
- من **31** الى **40** سنة ☐
- أكثر من **40** سنة ☐

**3- المستوى التعليمي:**

- ثانوي فما أقل ☐
- جامعي ☐
- شهادات أخرى (تقني سامي، دراسات عليا..) ☐

**4- مدى تكرار تعاملَك مع باليدين خلال 12 شهر الماضية:**

- مرة على الأكثر ☐
- من **02** إلى **05** مرات ☐
- من **05** إلى **10** مرة ☐
- أكثر من **20** مرة ☐

## المحور الثاني: أخلاقيات التسويق الرقمي

| الرقم | العبـــــارات | الاقتراحات | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
| الشّفافية (Transparency) | | | | | | |
| 01 | ألاحظ أن المعلومات المتعلقة بخدمات باليدين الرقمية مقدمة بشكل واضح ومنظم يسهل فهمها. | | | | | |
| 02 | أري أن عرض تفاصيل الخدمات الرقمية لدى باليدين يتم بشكل مبسّط مما يساعد العملاء على استيعابها | | | | | |
| 03 | ألاحظ أن المعلومات المتعلقة بالخدمات الرقمية متاحة بسهولة عبر منصات باليدين المختلفة | | | | | |
| 04 | أرى أن المؤسسة توفر قنوات متعددة للوصول إلى أي تفاصيل تتعلق بالخدمات الرقمية بشكل عملي | | | | | |
| 05 | ألاحظ أن باليدين تُبلغ العملاء بسياساتها الرقمية بوضوح ودون غموض | | | | | |
| 06 | أرى أن المؤسسة تكشف عن أية تغييرات في السياسات الرقمية بشكل مباشر ومفهوم للعملاء | | | | | |
| 07 | ألاحظ أن المعلومات الرقمية التي تقدمها باليدين صحيحة ودقيقة وتعكس الخدمات الفعلية. | | | | | |
| 08 | أألاحظ أن باليدين تحدّث معلوماتها فور حدوث أي تغيير في الأسعار أو المدة على الموقع . | | | | | |
| حماية الخصوصية (Privacy protection) | | | | | | |
| 01 | ألاحظ أن باليدين تجمع البيانات الشخصية فقط عند الحاجة لتقديم الخدمة الرقمية | | | | | |
| 02 | ألاحظ أن المؤسسة تُبلغ العملاء بوضوح عن نوع البيانات التي يتم جمعها. | | | | | |
| 03 | ألاحظ أن باليدين تستخدم بياناتي الرقمية فقط للأغراض المصرح بها. | | | | | |
| 04 | ألاحظ أن المؤسسة لا تشارك بياناتي الشخصية مع جهات خارجية دون موافقتي | | | | | |
| 05 | ألاحظ أن باليدين تتخذ إجراءات لحماية بيانات العملاء من أي اختراق أو تسريب. | | | | | |
| 06 | ألاحظ أن المؤسسة تخزن بيانات العملاء بطريقة آمنة | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 07 | ألاحظ أن ياليدين تمنح العملاء إمكانية التحكم في بياناتهم الرقمية | | | | | |
| 08 | ألاحظ أن المؤسسة توفر طرقًا سهلة للعميل لسحب موافقته أو تعديل معلوماته عند الحاجة. | | | | | |
| المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility) | | | | | | |
| 01 | ألاحظ أن ياليدين تنشر محتوى دقيقًا وموثوقًا يحمي حقوق المستهلك الرقمي. | | | | | |
| 02 | ألاحظ أن ياليدين تطبق السياسات الرقمية بشكل عادل ومتوافق مع القوانين لحماية العملاء | | | | | |
| 03 | ألاحظ أن محتوى ياليدين الإعلاني يحترم القيم الثقافية ويعكس الممارسات الأخلاقية. | | | | | |
| 04 | ألاحظ أن حملات ياليدين الترويجية تتضمن رسائل واضحة عن مسؤوليتها الاجتماعية. | | | | | |
| 05 | ألاحظ أن نشاطات المؤسسة الرقمية تعكس التزامها بالقيم الأخلاقية في تعاملاتها مع العملاء | | | | | |
| 06 | ألاحظ أن ياليدين تشارك في مبادرات رقمية وخيرية مرئية لدعم المجتمع المحلي والتعليم والتوعية الصحية. | | | | | |
| 07 | ألاحظ أن ياليدين تنشر محتوى يساهم في التوعية بحقوق المستهلك الرقمي بطريقة واضحة. | | | | | |
| 08 | ألاحظ أن المؤسسة تقدم محتوى يشجع الاستخدام الأمان والمسؤول للإنترنت، وتتبنى ممارسات تقلل الأثر البيئي لخدماتها | | | | | |
| الأمان الرقمي (Digital Security) | | | | | | |
| 01 | أشعر أن منصة ياليدين الرقمية آمنة وتعمل بكفاءة أثناء استخدامي لها. | | | | | |
| 02 | أقدّر أن ياليدين تتخذ إجراءات فعّالة لحماية بيانات العملاء من الاختراق أو التسرب. | | | | | |
| 03 | أثق بأن المعاملات الرقمية (الطلبات، الدفع، التتبع) تتم في بيئة آمنة. | | | | | |
| 04 | ألاحظ أن المؤسسة تستخدم بروتوكولات حماية حديثة في موقعها وتطبيقها الإلكتروني. | | | | | |
| 05 | أشعر أن ياليدين تنبه عملاءها عند وجود مخاطر أو تحديثات أمنية تخص الخدمة الرقمية. | | | | | |
| 06 | الاحظ أن المؤسسة تحدّث أنظمتها الرقمية | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | باستمرار لضمان الأمان المعلوماتي. | | | | | |
| 07 | ألاحظ أن منصة ياليدين الرقمية تعمل باستقرار وتوفّر مستوى آمنًا من الخدمة دون أعطال مؤثرة.. | | | | | |
| 08 | أشعر بالثقة لأن المؤسسة تمتلك سياسات واضحة لحماية المعلومات الرقمية. | | | | | |

## المحور الثالث: خلق الميزة التنافسية

| الرقم | العبـــــارات | الاقتراحات | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
| السمعة المؤسسية (Corporate Reputation) | | | | | | |
| 01 | أشعر أن مؤسسة ياليدين تقدم خدمات عالية الجودة باستمرار | | | | | |
| 02 | ألاحظ أن عمليات المؤسسة تُدار بكفاءة واحترافية لتلبية توقعات العملاء بشكل مستمر.. | | | | | |
| 03 | إدراكي لمصداقية المؤسسة يجعلني أعتبرها جهة يمكن الاعتماد عليها في جميع تعاملاتي | | | | | |
| 04 | أشعر بالثقة تجاه مؤسسة ياليدين بسبب تعاملها الصادق والشفاف مع العملاء. | | | | | |
| 05 | أقدّر أن المؤسسة تحافظ على سمعتها حتى في حالات التأخير أو الخلل | | | | | |
| 06 | أجد أن سمعة ياليدين في الإعلام الرقمي تعكس الصدق والمصداقية في تعاملاتها. | | | | | |
| 07 | أشعر أن المؤسسة تحظى بانطباع إيجابي وسمعة موثوقة بين العملاء | | | | | |
| 08 | أشعر أن السمعة الإيجابية للمؤسسة تعزز ولائي لها كمستخدم دائم. | | | | | |
| الصورة الذهنية (Corporate Image) | | | | | | |
| 01 | أعتقد أن مؤسسة ياليدين تقدم خدمات احترافية ومتسقة في جميع عملياتها. | | | | | |
| 02 | أرى أن مؤسسة ياليدين تتميز بالكفاءة في إدارة عملياتها وتسليم خدماتها في الوقت المحدد. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 03 | ألاحظ أن لدى مؤسسة ياليدين سياسات واضحة ومنظمة لإدارة أعمالها وعلاقاتها مع العملاء. | | | | | |
| 04 | أشعر بالارتياح عند التعامل مع مؤسسة ياليدين. | | | | | |
| 05 | أشعر بالإعجاب تجاه مستوى احترافية وخدمات مؤسسة ياليدين. | | | | | |
| 06 | أشعر بالثقة والاطمئنان أثناء التعامل مع مؤسسة ياليدين | | | | | |
| 07 | أفضّل اختيار خدمات مؤسسة ياليدين عند الحاجة إلى خدمات مشابهة. | | | | | |
| 08 | أشعر أن الصورة الذهنية لمؤسسة ياليدين تجعلني أوصي بها للآخرين | | | | | |
| التميّز (Differentiation) | | | | | | |
| 01 | أرى أن جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسة ياليدين تجعلها تتميز بوضوح عن المؤسسات المنافسة. | | | | | |
| 02 | أعتقد أن مستوى الاحترافية في تقديم الخدمات الرقمية لمؤسسة ياليدين يعزز مكانتها التنافسية في السوق. | | | | | |
| 03 | ألاحظ أن الخدمات التي تقدمها ياليدين متفوقة في الكفاءة والدقة مقارنة بالمؤسسات الأخرى | | | | | |
| 04 | أرى أن مؤسسة ياليدين تقدم حلولًا مبتكرة تلبي احتياجات العملاء بطريقة مختلفة عن منافسيها. | | | | | |
| 05 | ألاحظ أن سعي المؤسسة المستمر لتطوير خدماتها يخلق تجربة فريدة للعملاء ويزيد من تميزها في السوق. | | | | | |
| 06 | أعتقد أن أساليب الابتكار التي تعتمدها مؤسسة ياليدين تجعل خدماتها متفوقة ومرغوبة لدى العملاء مقارنة بالمنافسين | | | | | |
| 07 | أرى أن التعامل مع مؤسسة ياليدين يمنحني قيمة مضافة واضحة مقارنة بالمؤسسات الأخرى. | | | | | |
| 08 | أعتقد أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة تلبي توقعاتي وتتفوق عليها بطريقة تجعلها مميزة عن المنافسين | | | | | |

**الملحق رقم (02)**: نتائج اختبار كل من معيار: Croncach's Alpha , composite Reliability , AVE.

Construct Reliability and Validity

| | Cronbach's Alpha | rho_A | Composite Reliability | Average Variance Extracted (AVE) |
|---|---|---|---|---|
| CCA | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| DME | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| cd | 0.952 | 0.953 | 0.960 | 0.748 |
| ci | 0.945 | 0.947 | 0.955 | 0.725 |
| cr | 0.945 | 0.946 | 0.954 | 0.724 |
| ds | 0.916 | 0.918 | 0.932 | 0.632 |
| p | 0.891 | 0.894 | 0.913 | 0.568 |
| sec | 0.929 | 0.931 | 0.942 | 0.671 |
| x | 0.902 | 0.903 | 0.921 | 0.593 |

**الملحق رقم (03)**: الجانب الوصفي spss.

Statistics

| | | الجنس | السن | المستوى | عدد |
|---|---|---|---|---|---|
| N | Valid | 304 | 304 | 304 | 304 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 |

الجنس

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | ذكر | 207 | 68.1 | 68.1 | 68.1 |
| | انثى | 97 | 31.9 | 31.9 | 100.0 |
| | Total | 304 | 100.0 | 100.0 | |

السن

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | أقل من 19 سنة | 11 | 3.6 | 3.6 | 3.6 |
| | من 20 الى 30 سنة | 66 | 21.7 | 21.7 | 25.3 |
| | من 31 الى 40 سنة | 98 | 32.2 | 32.2 | 57.6 |
| | أكثر من 40 سنة | 129 | 42.4 | 42.4 | 100.0 |
| | Total | 304 | 100.0 | 100.0 | |

المستوى

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | ثانوي فما اقل | 22 | 7.2 | 7.2 | 7.2 |
| | جامعي | 196 | 64.5 | 64.5 | 71.7 |
| | شهادات أخرى (تقني سامي، دراسات عليا..) | 84 | 27.6 | 27.6 | 99.3 |
| | ثانو | 2 | .7 | .7 | 100.0 |
| | Total | 304 | 100.0 | 100.0 | |

عدد

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | مرة على الاكثر | 185 | 60.9 | 60.9 | 60.9 |
| | من 02 إلى 05 مرات | 78 | 25.7 | 25.7 | 86.5 |
| | من 05 إلى 10 مرة | 18 | 5.9 | 5.9 | 92.4 |
| | أكثر من 10 مرات | 23 | 7.6 | 7.6 | 100.0 |
| | Total | 304 | 100.0 | 100.0 | |

**Case Processing Summary**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Cases | Valid | 304 | 100.0 |
| | Excluded[a] | 0 | .0 |
| | Total | 304 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## **الملحق رقم (04)**: نتائج توزيع عينة الدراسة.

**Descriptives**

| | | | Statistic | Std. Error |
|---|---|---|---|---|
| أقدّر وضوح ياليدين في عرض رسوم التوصيل دون أي تكاليف خفية | Mean | | 4.0724 | .04523 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.9834 | |
| | | Upper Bound | 4.1614 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 4.1170 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .622 | |
| | Std. Deviation | | .78855 | |
| | Minimum | | 2.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 3.00 | |
| | Interquartile Range | | 1.00 | |
| | Skewness | | -.535- | .140 |
| | Kurtosis | | -.183- | .279 |
| ألاحظ أن شروط الخدمة و تفاصيلها مثل المدة والتكلفة مذكورة بوضوح قبل تأكيد الطلب | Mean | | 4.1184 | .03782 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 4.0440 | |
| | | Upper Bound | 4.1928 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 4.1608 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .435 | |
| | Std. Deviation | | .65937 | |
| | Minimum | | 2.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 3.00 | |
| | Interquartile Range | | 1.00 | |
| | Skewness | | -.687- | .140 |
| | Kurtosis | | 1.403 | .279 |
| أرى أن ياليدين تنشر سياساتها بانتظام وتحدّث معلوماتها فور حدوث أي تغيير، مع إتاحة الاطلاع عليها بسهولة | Mean | | 3.8026 | .04638 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.7114 | |
| | | Upper Bound | 3.8939 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 3.8428 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .654 | |
| | Std. Deviation | | .80869 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | 1.00 | |
| | Skewness | | -.417- | .140 |
| | Kurtosis | | .204 | .279 |
| أجد أن معلومات تتبع الشحنة متاحة وواضحة في جميع المراحل | Mean | | 3.6743 | .05560 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.5649 | |
| | | Upper Bound | 3.7838 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 3.7047 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .940 | |
| | Std. Deviation | | .96943 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | 1.00 | |
| | Skewness | | -.358- | .140 |
| | Kurtosis | | -.544- | .279 |
| ألاحظ أن إعلانات ياليدين خالية من الوعود المبالغ فيها أو المضللة | Mean | | 3.8289 | .04742 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.7356 | |
| | | Upper Bound | 3.9223 | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 5% Trimmed Mean | | 3.8692 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .684 | |
| | Std. Deviation | | .82675 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | 1.00 | |
| | Skewness | | -.413- | .140 |
| | Kurtosis | | -.095- | .279 |
| أقدّر استخدام باليدين لغة بسيطة ومباشرة في شرح خدماتها | Mean | | 4.0789 | .04446 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.9915 | |
| | | Upper Bound | 4.1664 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 4.1462 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .601 | |
| | Std. Deviation | | .77525 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | 1.00 | |
| | Skewness | | -.993- | .140 |
| | Kurtosis | | 1.715 | .279 |
| أرى أن سياسة الخصوصية وشروط الاستخدام واضحة ومتاحة على الموقع | Mean | | 3.9112 | .04643 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.8198 | |
| | | Upper Bound | 4.0026 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 3.9598 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .655 | |
| | Std. Deviation | | .80960 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | 1.00 | |
| | Skewness | | -.513- | .140 |
| | Kurtosis | | .124 | .279 |
| أقدّر وضوح باليدين في توضيح أي رسوم إضافية قبل إتمام الطلب | Mean | | 3.8388 | .05052 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.7394 | |
| | | Upper Bound | 3.9382 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 3.8801 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .776 | |
| | Std. Deviation | | .88086 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | 1.00 | |
| | Skewness | | -.525- | .140 |
| | Kurtosis | | -.187- | .279 |
| أشعر بالاطمئنان لأن باليدين تطلب موافقتي قبل استخدام بياناتي الشخصية | Mean | | 3.9605 | .04747 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.8671 | |
| | | Upper Bound | 4.0539 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 4.0146 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .685 | |
| | Std. Deviation | | .82759 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | 2.00 | |
| | Skewness | | -.559- | .140 |
| | Kurtosis | | .063 | .279 |
| أقدّر وضوح سياسات الخصوصية التي تنشرها باليدين على منصاتها الرقمية | Mean | | 3.8717 | .04396 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.7852 | |
| | | Upper Bound | 3.9582 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 3.9159 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .587 | |
| | Std. Deviation | | .76645 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | .00 | |
| | Skewness | | -.929- | .140 |
| | Kurtosis | | 2.167 | .279 |
| أثق بأن بياناتي لا تُشارك مع أي طرف خارجي دون إذني. | Mean | | 3.8355 | .05038 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.7364 | |
| | | Upper Bound | 3.9347 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 3.8947 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .772 | |
| | Std. Deviation | | .87837 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | 1.00 | |
| | Skewness | | -.673- | .140 |
| | Kurtosis | | .734 | .279 |
| أجد أن باليدين تتيح لي تعديل أو حذف بياناتي الشخصية بسهولة | Mean | | 3.7533 | .04959 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.6557 | |
| | | Upper Bound | 3.8509 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 3.7997 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .748 | |
| | Std. Deviation | | .86459 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | 1.00 | |
| | Skewness | | -.518- | .140 |
| | Kurtosis | | .450 | .279 |
| أشعر أن باليدين تتخذ إجراءات فعّالة لحماية بيانات العملاء من الاختراق، مما يعزز ثقتي بها كمؤسسة موثوقة | Mean | | 3.7105 | .04735 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.6173 | |
| | | Upper Bound | 3.8037 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 3.7485 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .682 | |
| | Std. Deviation | | .82559 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | 1.00 | |
| | Skewness | | -.515- | .140 |
| | Kurtosis | | .542 | .279 |
| ألاحظ أن باليدين لا ترسل لي رسائل تسويقية دون موافقتي المسبقة | Mean | | 3.7336 | .05245 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.6303 | |
| | | Upper Bound | 3.8368 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 3.7814 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .836 | |
| | Std. Deviation | | .91453 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | 1.00 | |
| | Skewness | | -.698- | .140 |
| | Kurtosis | | .407 | .279 |
| ألاحظ أن باليدين تُحدّث سياسات الخصوصية بانتظام وتبلغ عملاءها بذلك | Mean | | 3.6513 | .05158 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.5498 | |
| | | Upper Bound | 3.7528 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 3.6937 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .809 | |
| | Std. Deviation | | .89928 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | 1.00 | |
| | Skewness | | -.488- | .140 |
| | Kurtosis | | .356 | .279 |
| أعتقد أن الخصوصية الرقمية تمثل جزءًا أساسيًا من ثقافة باليدين المؤسسية | Mean | | 3.8355 | .05249 |
| | 95% Confidence Interval for | Lower Bound | 3.7322 | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Mean | Upper Bound | 3.9388 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 3.8984 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .838 | |
| | Std. Deviation | | .91518 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | 1.00 | |
| | Skewness | | -.760- | .140 |
| | Kurtosis | | .700 | .279 |
| ألاحظ أن باليدين تشارك فى مبادرات رقمية وخيرية لدعم المجتمع المحلي، والتعليم، والتوعية الصحية | Mean | | 3.5395 | .05142 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.4383 | |
| | | Upper Bound | 3.6407 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 3.5585 | |
| | Median | | 3.5000 | |
| | Variance | | .804 | |
| | Std. Deviation | | .89650 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | 1.00 | |
| | Skewness | | -.119- | .140 |
| | Kurtosis | | -.232- | .279 |
| أقدّر أن المؤسسة تراعي القيم الثقافية في محتواها الإعلاني | Mean | | 3.8026 | .04298 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.7181 | |
| | | Upper Bound | 3.8872 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 3.8282 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .562 | |
| | Std. Deviation | | .74938 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | 1.00 | |
| | Skewness | | -.465- | .140 |
| | Kurtosis | | .677 | .279 |
| أجد أن باليدين تنشر محتوى يساهم في التوعية بحقوق المستهلك الرقمي. | Mean | | 3.6086 | .05235 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.5055 | |
| | | Upper Bound | 3.7116 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 3.6316 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .833 | |
| | Std. Deviation | | .91272 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | 1.00 | |
| | Skewness | | -.246- | .140 |
| | Kurtosis | | -.374- | .279 |
| أشعر أن باليدين تروج لممارسات تقلل من الأثر البيني لخدماتها. | Mean | | 3.4474 | .05159 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.3458 | |
| | | Upper Bound | 3.5489 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 3.4561 | |
| | Median | | 3.0000 | |
| | Variance | | .809 | |
| | Std. Deviation | | .89950 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | 1.00 | |
| | Skewness | | -.156- | .140 |
| | Kurtosis | | -.311- | .279 |
| ألاحظ أن باليدين تتجنب نشر معلومات مضللة أو غير دقيقة. | Mean | | 3.7730 | .04652 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.6815 | |
| | | Upper Bound | 3.8646 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 3.8143 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .658 | |
| | Std. Deviation | | .81110 | |
| | Minimum | | 1.00 | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | 1.00 | |
| | Skewness | | -.608- | .140 |
| | Kurtosis | | .640 | .279 |
| ألاحظ أن باليدين تدمج قيم المسؤولية الاجتماعية في حملاتها الترويجية. | Mean | | 3.5855 | .04703 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.4930 | |
| | | Upper Bound | 3.6781 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 3.6096 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .673 | |
| | Std. Deviation | | .82008 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | 1.00 | |
| | Skewness | | -.295- | .140 |
| | Kurtosis | | .303 | .279 |
| أعتقد أن باليدين تعتبر المسؤولية الاجتماعية جزءًا من هويتها الرقمية. | Mean | | 3.6842 | .04656 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.5926 | |
| | | Upper Bound | 3.7758 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 3.7120 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .659 | |
| | Std. Deviation | | .81180 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | 1.00 | |
| | Skewness | | -.442- | .140 |
| | Kurtosis | | .175 | .279 |
| أجد أن المؤسسة تشجع على الاستخدام الآمن والمسؤول للإنترنت. | Mean | | 3.8717 | .04396 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.7852 | |
| | | Upper Bound | 3.9582 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 3.9086 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .587 | |
| | Std. Deviation | | .76645 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | 1.00 | |
| | Skewness | | -.574- | .140 |
| | Kurtosis | | .768 | .279 |
| أشعر أن منصة باليدين الرقمية آمنة وتعمل بكفاءة أثناء استخدامي لها. | Mean | | 3.9737 | .04418 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.8867 | |
| | | Upper Bound | 4.0606 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 4.0110 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .593 | |
| | Std. Deviation | | .77030 | |
| | Minimum | | 2.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 3.00 | |
| | Interquartile Range | | .00 | |
| | Skewness | | -.435- | .140 |
| | Kurtosis | | -.114- | .279 |
| أقدّر أن باليدين تتخذ إجراءات فعّالة لحماية بيانات العملاء من الاختراق أو التسرب | Mean | | 3.8553 | .04215 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.7723 | |
| | | Upper Bound | 3.9382 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 3.8794 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .540 | |
| | Std. Deviation | | .73487 | |
| | Minimum | | 2.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 3.00 | |
| | Interquartile Range | | 1.00 | |
| | Skewness | | -.318- | .140 |
| | Kurtosis | | -.037- | .279 |
| أثق بأن المعاملات الرقمية (الطلبات، الدفع، | Mean | | 3.9474 | .04742 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| التتبع) تتم في بيئة آمنة | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.8540 | |
| | | Upper Bound | 4.0407 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 4.0080 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .684 | |
| | Std. Deviation | | .82686 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | .00 | |
| | Skewness | | -.783- | .140 |
| | Kurtosis | | .920 | .279 |
| ألاحظ أن المؤسسة تستخدم بروتوكولات حماية حديثة وتحدّث أنظمتها الرقمية باستمرار لضمان الأمان المعلوماتي | Mean | | 3.7138 | .04567 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.6240 | |
| | | Upper Bound | 3.8037 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 3.7412 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .634 | |
| | Std. Deviation | | .79624 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | 1.00 | |
| | Skewness | | -.269- | .140 |
| | Kurtosis | | -.101- | .279 |
| أشعر أن باليدين تنبه عملاءها عند وجود مخاطر أو تحديثات أمنية تخص الخدمة الرقمية. | Mean | | 3.6447 | .05079 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.5448 | |
| | | Upper Bound | 3.7447 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 3.6754 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .784 | |
| | Std. Deviation | | .88559 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | 1.00 | |
| | Skewness | | -.216- | .140 |
| | Kurtosis | | -.123- | .279 |
| ألاحظ أن باليدين لا تشارك أي معلومات حساسة مع أطراف خارجية دون إذن العميل | Mean | | 3.7862 | .04787 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.6920 | |
| | | Upper Bound | 3.8804 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 3.8246 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .697 | |
| | Std. Deviation | | .83469 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | 1.00 | |
| | Skewness | | -.301- | .140 |
| | Kurtosis | | -.107- | .279 |
| أشعر بالثقة لأن المؤسسة تمتلك سياسات واضحة لحماية المعلومات الرقمية | Mean | | 3.8618 | .04777 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.7678 | |
| | | Upper Bound | 3.9558 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 3.9050 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .694 | |
| | Std. Deviation | | .83290 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | 1.00 | |
| | Skewness | | -.426- | .140 |
| | Kurtosis | | .040 | .279 |
| أعتقد أن التزام باليدين بالأمان الرقمي يعزز ثقة العملاء بها على المدى الطويل | Mean | | 4.0526 | .04336 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.9673 | |
| | | Upper Bound | 4.1380 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 4.0877 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .571 | |
| | Std. Deviation | | .75596 | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | 1.00 | |
| | Skewness | | -.549- | .140 |
| | Kurtosis | | .373 | .279 |
| أعتقد أن السمعة الإيجابية لمؤسسة باليدين تمنحها تفوقًا واضحًا في السوق | Mean | | 4.0954 | .04845 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 4.0001 | |
| | | Upper Bound | 4.1907 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 4.1615 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .714 | |
| | Std. Deviation | | .84477 | |
| | Minimum | | 2.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 3.00 | |
| | Interquartile Range | | 1.00 | |
| | Skewness | | -.877- | .140 |
| | Kurtosis | | .407 | .279 |
| ألاحظ أن التزام باليدين بالقيم الأخلاقية يعزز سمعتها العامة بين العملاء | Mean | | 4.0493 | .04732 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.9562 | |
| | | Upper Bound | 4.1425 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 4.1104 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .681 | |
| | Std. Deviation | | .82506 | |
| | Minimum | | 2.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 3.00 | |
| | Interquartile Range | | 1.00 | |
| | Skewness | | -.873- | .140 |
| | Kurtosis | | .581 | .279 |
| أشعر أن سمعة باليدين الأخلاقية تجعلها الخيار الأول لدى كثير من العملاء | Mean | | 3.9770 | .05280 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.8731 | |
| | | Upper Bound | 4.0809 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 4.0592 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .848 | |
| | Std. Deviation | | .92068 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | 1.00 | |
| | Skewness | | -1.104- | .140 |
| | Kurtosis | | 1.488 | .279 |
| أقدّر أن المؤسسة تحافظ على سمعتها حتى في حالات التأخير أو الخلل | Mean | | 3.8651 | .05429 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.7583 | |
| | | Upper Bound | 3.9720 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 3.9313 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .896 | |
| | Std. Deviation | | .94654 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | 2.00 | |
| | Skewness | | -.856- | .140 |
| | Kurtosis | | .633 | .279 |
| أجد أن سمعة باليدين في الإعلام الرقمي تعكس الصدق والمصداقية في تعاملاته | Mean | | 3.8914 | .04630 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.8003 | |
| | | Upper Bound | 3.9825 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 3.9379 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .652 | |
| | Std. Deviation | | .80718 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | 1.00 | |
| | Skewness | | -.710- | .140 |
| | Kurtosis | | 1.111 | .279 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| ألاحظ أن ياليدين تبرز كجهة موثوقة في المحتوى الرقمي المتداول عنها | Mean | | 3.9539 | .04486 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.8657 | |
| | | Upper Bound | 4.0422 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 4.0000 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .612 | |
| | Std. Deviation | | .78213 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | .00 | |
| | Skewness | | -.669- | .140 |
| | Kurtosis | | .837 | .279 |
| أعتقد أن السمعة الأخلاقية الجيدة للمؤسسة تؤثر إيجابيًا في قراري بالتعامل معها. | Mean | | 4.0461 | .04722 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.9531 | |
| | | Upper Bound | 4.1390 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 4.1177 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .678 | |
| | Std. Deviation | | .82325 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | 1.00 | |
| | Skewness | | -1.015- | .140 |
| | Kurtosis | | 1.505 | .279 |
| أشعر أن السمعة الإيجابية للمؤسسة تعزز ولائي لها كمستخدم دائم. | Mean | | 3.9375 | .04907 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.8409 | |
| | | Upper Bound | 4.0341 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 4.0044 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .732 | |
| | Std. Deviation | | .85560 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | .75 | |
| | Skewness | | -.866- | .140 |
| | Kurtosis | | 1.172 | .279 |
| أعتقد أن الصورة الذهنية لمؤسسة ياليدين تعكس احترافية ومصداقية ناتجة عن التزامها بالقيم الأخلاقية | Mean | | 3.9605 | .04488 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.8722 | |
| | | Upper Bound | 4.0488 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 4.0110 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .612 | |
| | Std. Deviation | | .78249 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | .00 | |
| | Skewness | | -.721- | .140 |
| | Kurtosis | | .955 | .279 |
| أشعر أن التزام ياليدين بالممارسات الأخلاقية يظهر بوضوح في صورتها الرقمية والإعلانية. | Mean | | 3.9539 | .04363 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.8681 | |
| | | Upper Bound | 4.0398 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 4.0000 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .579 | |
| | Std. Deviation | | .76074 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | .00 | |
| | Skewness | | -.738- | .140 |
| | Kurtosis | | 1.189 | .279 |
| أجد أن صورة ياليدين راسخة في ذهني كمؤسسة تحترم العملاء وتلتزم بالمسؤولية الاجتماعية. | Mean | | 3.8717 | .04775 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.7778 | |
| | | Upper Bound | 3.9657 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 3.9276 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .693 | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Std. Deviation | | .83250 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | 1.00 | |
| | Skewness | | -.826- | .140 |
| | Kurtosis | | 1.095 | .279 |
| ألاحظ أن الصورة الذهنية للمؤسسة تتأثر إيجابيًا بصدقها وشفافيتها في التعامل مع الجمهور. | Mean | | 3.9243 | .04557 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.8347 | |
| | | Upper Bound | 4.0140 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 3.9715 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .631 | |
| | Std. Deviation | | .79449 | |
| | Minimum | | 2.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 3.00 | |
| | Interquartile Range | | .00 | |
| | Skewness | | -.540- | .140 |
| | Kurtosis | | .060 | .279 |
| أقدّر أن الصورة الإيجابية لياليدين تعزز شعوري بالانتماء إليها وتجعلني أوصي بها بثقة للآخرين. | Mean | | 3.8520 | .05044 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.7527 | |
| | | Upper Bound | 3.9512 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 3.9094 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .773 | |
| | Std. Deviation | | .87943 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | 1.00 | |
| | Skewness | | -.820- | .140 |
| | Kurtosis | | .834 | .279 |
| أعتقد أن التزام المؤسسة بالقيم الأخلاقية يعزّز جاذبيتها الرقمية مقارنة بالمنافسين. | Mean | | 3.8651 | .05077 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.7652 | |
| | | Upper Bound | 3.9650 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 3.9240 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .784 | |
| | Std. Deviation | | .88529 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | 1.00 | |
| | Skewness | | -.853- | .140 |
| | Kurtosis | | .855 | .279 |
| أقدّر أن ياليدين تتابع الانطباعات العامة لتطوير صورتها باستمرار. | Mean | | 3.7961 | .04699 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.7036 | |
| | | Upper Bound | 3.8885 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 3.8363 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .671 | |
| | Std. Deviation | | .81923 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | 1.00 | |
| | Skewness | | -.477- | .140 |
| | Kurtosis | | .231 | .279 |
| أعتقد أن الصورة الذهنية الأخلاقية لياليدين تجعلها أكثر حضورًا وموثوقية في السوق. | Mean | | 3.9079 | .04791 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.8136 | |
| | | Upper Bound | 4.0022 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 3.9715 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .698 | |
| | Std. Deviation | | .83532 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | .00 | |
| | Skewness | | -.988- | .140 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Kurtosis | | 1.584 | .279 |
| أعتقد أن التزام باليدين بالممارسات الأخلاقية يجعلها تختلف إيجابيًا عن منافسيها. | Mean | | 3.9474 | .04878 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.8514 | |
| | | Upper Bound | 4.0434 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 4.0117 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .723 | |
| | Std. Deviation | | .85047 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | 1.00 | |
| | Skewness | | -.839- | .140 |
| | Kurtosis | | 1.009 | .279 |
| ألاحظ أن المؤسسة تبتكر في تقديم خدماتها الرقمية مع احترام حقوق العملاء وبياناتهم | Mean | | 3.8914 | .04289 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.8071 | |
| | | Upper Bound | 3.9758 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 3.9123 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .559 | |
| | Std. Deviation | | .74775 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | 1.00 | |
| | Skewness | | -.345- | .140 |
| | Kurtosis | | .180 | .279 |
| أقدّر أن طريقة تواصل المؤسسة مع العملاء تقوم على الاحترام والشفافية. | Mean | | 3.9934 | .04271 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.9094 | |
| | | Upper Bound | 4.0775 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 4.0512 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .554 | |
| | Std. Deviation | | .74459 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | .00 | |
| | Skewness | | -.859- | .140 |
| | Kurtosis | | 1.407 | .279 |
| أجد أن الخدمات الرقمية التي تقدمها باليدين آمنة وتحترم خصوصية المستخدمين. | Mean | | 3.9474 | .04483 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.8591 | |
| | | Upper Bound | 4.0356 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 3.9963 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .611 | |
| | Std. Deviation | | .78172 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | .00 | |
| | Skewness | | -.700- | .140 |
| | Kurtosis | | .916 | .279 |
| أعتقد أن مؤسسة باليدين تتميّز بالصدق وعدم المبالغة في وعودها التسويقية. | Mean | | 3.9243 | .04485 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.8361 | |
| | | Upper Bound | 4.0126 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 3.9671 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .611 | |
| | Std. Deviation | | .78193 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | .75 | |
| | Skewness | | -.534- | .140 |
| | Kurtosis | | .332 | .279 |
| ألاحظ أن باليدين تبرز كعلامة تجارية تعتمد على الثقة والمسؤولية المجتمعية | Mean | | 4.0066 | .04321 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.9215 | |
| | | Upper Bound | 4.0916 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 4.0548 | |
| | Median | | 4.0000 | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Variance | | .568 | |
| | Std. Deviation | | .75340 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | .00 | |
| | Skewness | | -.803- | .140 |
| | Kurtosis | | 1.428 | .279 |
| أقدّر أن المؤسسة تستخدم التكنولوجيا بشكل يحترم حقوق المستهلك. | Mean | | 3.9474 | .04410 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.8606 | |
| | | Upper Bound | 4.0342 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 3.9854 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .591 | |
| | Std. Deviation | | .76895 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | .00 | |
| | Skewness | | -.699- | .140 |
| | Kurtosis | | 1.254 | .279 |
| ألاحظ أن باليدين تتفوّق لأنها تجعل القيم الأخلاقية جزءًا من استراتيجيتها. | Mean | | 3.9408 | .04897 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.8444 | |
| | | Upper Bound | 4.0372 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 4.0044 | |
| | Median | | 4.0000 | |
| | Variance | | .729 | |
| | Std. Deviation | | .85391 | |
| | Minimum | | 1.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Range | | 4.00 | |
| | Interquartile Range | | .75 | |
| | Skewness | | -.847- | .140 |
| | Kurtosis | | .995 | .279 |

## الملحق رقم (05): نتائج معيار Fornell- Larcker , Heterotrait-Monotrait Ratio HTMT

## .Loadings-cross

Fornell-Larcker Criterion

| | CCA | DME | cd | Ci | cr | Ds | p | sec | X |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| CCA | 1.000 | | | | | | | | |
| DME | 0.773 | 1.000 | | | | | | | |
| Cd | 0.927 | 0.733 | 0.865 | | | | | | |
| Ci | 0.953 | 0.717 | 0.821 | 0.851 | | | | | |
| Cr | 0.942 | 0.731 | 0.792 | 0.836 | 0.851 | | | | |
| Ds | 0.683 | 0.890 | 0.646 | 0.636 | 0.646 | 0.795 | | | |
| P | 0.632 | 0.879 | 0.584 | 0.596 | 0.603 | 0.732 | 0.754 | | |
| Sec | 0.735 | 0.929 | 0.707 | 0.680 | 0.688 | 0.765 | 0.770 | 0.819 | |
| X | 0.676 | 0.832 | 0.648 | 0.616 | 0.642 | 0.634 | 0.615 | 0.717 | 0.770 |

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

| | CCA | DME | Cd | ci | Cr | ds | p | Sec | X |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| CCA | | | | | | | | | |
| DME | 0.773 | | | | | | | | |
| Cd | 0.848 | 0.753 | | | | | | | |
| Ci | 0.879 | 0.736 | 0.863 | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Cr | 0.867 | 0.751 | 0.830 | 0.815 | | | | | |
| Ds | 0.712 | 0.828 | 0.691 | 0.680 | 0.692 | | | | |
| P | 0.664 | 0.826 | 0.628 | 0.644 | 0.650 | 0.803 | | | |
| Sec | 0.765 | 0.863 | 0.753 | 0.726 | 0.736 | 0.824 | 0.839 | | |
| X | 0.710 | 0.874 | 0.698 | 0.666 | 0.694 | 0.693 | 0.679 | 0.782 | |

Cross Loadings

| | CCA | DME | cd | Ci | cr | Ds | p | Sec | X |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| CCA_Score | 1,000 | 0,773 | 0,927 | 0,953 | 0,942 | 0,683 | 0,632 | 0,735 | 0,676 |
| DME_Score | 0,773 | 1,000 | 0,733 | 0,717 | 0,731 | 0,890 | 0,879 | 0,929 | 0,832 |
| cd1 | 0,853 | 0,639 | 0,860 | 0,780 | 0,765 | 0,575 | 0,511 | 0,601 | 0,566 |
| cd2 | 0,733 | 0,610 | 0,810 | 0,665 | 0,592 | 0,546 | 0,455 | 0,594 | 0,552 |
| cd3 | 0,858 | 0,594 | 0,882 | 0,779 | 0,759 | 0,545 | 0,422 | 0,577 | 0,548 |
| cd4 | 0,772 | 0,673 | 0,869 | 0,665 | 0,642 | 0,575 | 0,554 | 0,659 | 0,583 |
| cd5 | 0,781 | 0,627 | 0,862 | 0,657 | 0,682 | 0,537 | 0,502 | 0,612 | 0,557 |
| cd6 | 0,839 | 0,658 | 0,900 | 0,731 | 0,736 | 0,559 | 0,546 | 0,628 | 0,587 |
| cd7 | 0,766 | 0,633 | 0,865 | 0,664 | 0,631 | 0,567 | 0,529 | 0,599 | 0,538 |
| cd8 | 0,799 | 0,646 | 0,870 | 0,728 | 0,653 | 0,568 | 0,525 | 0,627 | 0,555 |
| ci1 | 0,783 | 0,554 | 0,632 | 0,798 | 0,779 | 0,461 | 0,483 | 0,493 | 0,528 |
| ci2 | 0,746 | 0,541 | 0,631 | 0,777 | 0,696 | 0,462 | 0,406 | 0,535 | 0,502 |
| ci3 | 0,820 | 0,596 | 0,661 | 0,874 | 0,778 | 0,515 | 0,498 | 0,577 | 0,512 |
| ci4 | 0,789 | 0,598 | 0,668 | 0,865 | 0,694 | 0,515 | 0,516 | 0,543 | 0,540 |
| ci5 | 0,844 | 0,666 | 0,747 | 0,864 | 0,769 | 0,619 | 0,547 | 0,619 | 0,563 |
| ci6 | 0,815 | 0,642 | 0,717 | 0,884 | 0,696 | 0,591 | 0,516 | 0,627 | 0,520 |
| ci7 | 0,824 | 0,646 | 0,753 | 0,863 | 0,709 | 0,615 | 0,546 | 0,607 | 0,506 |
| ci8 | 0,861 | 0,631 | 0,774 | 0,880 | 0,775 | 0,544 | 0,537 | 0,616 | 0,525 |
| cr1 | 0,784 | 0,632 | 0,630 | 0,731 | 0,851 | 0,555 | 0,516 | 0,591 | 0,572 |
| cr2 | 0,743 | 0,595 | 0,620 | 0,657 | 0,821 | 0,497 | 0,479 | 0,588 | 0,532 |
| cr3 | 0,782 | 0,549 | 0,646 | 0,702 | 0,860 | 0,484 | 0,451 | 0,515 | 0,489 |
| cr4 | 0,777 | 0,576 | 0,636 | 0,733 | 0,823 | 0,524 | 0,486 | 0,524 | 0,500 |
| cr5 | 0,782 | 0,634 | 0,640 | 0,727 | 0,839 | 0,575 | 0,539 | 0,589 | 0,531 |
| cr6 | 0,844 | 0,690 | 0,717 | 0,781 | 0,884 | 0,600 | 0,586 | 0,662 | 0,585 |
| cr7 | 0,831 | 0,642 | 0,734 | 0,766 | 0,846 | 0,591 | 0,530 | 0,592 | 0,554 |
| cr8 | 0,856 | 0,649 | 0,753 | 0,785 | 0,880 | 0,563 | 0,511 | 0,616 | 0,599 |
| ds1 | 0,569 | 0,672 | 0,560 | 0,508 | 0,537 | 0,768 | 0,564 | 0,571 | 0,461 |
| ds2 | 0,584 | 0,706 | 0,557 | 0,547 | 0,543 | 0,807 | 0,562 | 0,610 | 0,501 |
| ds3 | 0,547 | 0,692 | 0,528 | 0,494 | 0,521 | 0,827 | 0,565 | 0,579 | 0,461 |
| ds4 | 0,453 | 0,666 | 0,419 | 0,426 | 0,434 | 0,797 | 0,545 | 0,558 | 0,439 |
| ds5 | 0,463 | 0,636 | 0,421 | 0,441 | 0,445 | 0,711 | 0,555 | 0,500 | 0,482 |
| ds6 | 0,523 | 0,745 | 0,508 | 0,454 | 0,513 | 0,846 | 0,608 | 0,618 | 0,552 |
| ds7 | 0,565 | 0,769 | 0,533 | 0,554 | 0,507 | 0,836 | 0,659 | 0,665 | 0,546 |
| ds8 | 0,625 | 0,754 | 0,567 | 0,603 | 0,594 | 0,755 | 0,585 | 0,733 | 0,569 |
| p1 | 0,488 | 0,643 | 0,431 | 0,463 | 0,482 | 0,517 | 0,713 | 0,540 | 0,518 |
| p2 | 0,391 | 0,586 | 0,329 | 0,375 | 0,399 | 0,462 | 0,739 | 0,496 | 0,386 |
| p3 | 0,401 | 0,637 | 0,370 | 0,402 | 0,359 | 0,528 | 0,791 | 0,553 | 0,390 |
| p4 | 0,418 | 0,634 | 0,396 | 0,394 | 0,390 | 0,551 | 0,750 | 0,509 | 0,447 |
| p5 | 0,529 | 0,719 | 0,527 | 0,479 | 0,487 | 0,581 | 0,773 | 0,669 | 0,521 |
| p6 | 0,433 | 0,598 | 0,421 | 0,416 | 0,386 | 0,449 | 0,702 | 0,527 | 0,450 |
| p7 | 0,554 | 0,753 | 0,513 | 0,526 | 0,524 | 0,654 | 0,800 | 0,682 | 0,527 |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| p8 | 0,562 | 0,700 | 0,497 | 0,512 | 0,576 | 0,635 | 0,756 | 0,629 | 0,452 |
| sec1 | 0,658 | 0,709 | 0,599 | 0,619 | 0,639 | 0,588 | 0,564 | 0,773 | 0,553 |
| sec2 | 0,611 | 0,784 | 0,609 | 0,570 | 0,544 | 0,642 | 0,669 | 0,853 | 0,578 |
| sec3 | 0,603 | 0,731 | 0,538 | 0,553 | 0,612 | 0,564 | 0,658 | 0,801 | 0,538 |
| sec4 | 0,576 | 0,819 | 0,587 | 0,501 | 0,535 | 0,688 | 0,706 | 0,869 | 0,607 |
| sec5 | 0,519 | 0,762 | 0,527 | 0,450 | 0,487 | 0,670 | 0,628 | 0,815 | 0,549 |
| sec6 | 0,540 | 0,716 | 0,517 | 0,516 | 0,491 | 0,591 | 0,576 | 0,770 | 0,571 |
| sec7 | 0,678 | 0,820 | 0,641 | 0,646 | 0,625 | 0,671 | 0,670 | 0,888 | 0,643 |
| sec8 | 0,637 | 0,735 | 0,611 | 0,602 | 0,585 | 0,584 | 0,563 | 0,774 | 0,658 |
| x1 | 0,556 | 0,606 | 0,514 | 0,512 | 0,542 | 0,488 | 0,383 | 0,552 | 0,729 |
| x2 | 0,492 | 0,584 | 0,462 | 0,419 | 0,509 | 0,418 | 0,376 | 0,495 | 0,800 |
| x3 | 0,560 | 0,672 | 0,515 | 0,539 | 0,525 | 0,510 | 0,514 | 0,569 | 0,805 |
| x4 | 0,577 | 0,640 | 0,600 | 0,520 | 0,506 | 0,495 | 0,495 | 0,576 | 0,711 |
| x5 | 0,592 | 0,707 | 0,567 | 0,528 | 0,576 | 0,557 | 0,537 | 0,611 | 0,812 |
| x6 | 0,473 | 0,625 | 0,466 | 0,428 | 0,441 | 0,499 | 0,463 | 0,529 | 0,739 |
| x7 | 0,415 | 0,649 | 0,392 | 0,371 | 0,408 | 0,502 | 0,521 | 0,545 | 0,748 |
| x8 | 0,486 | 0,625 | 0,464 | 0,465 | 0,440 | 0,420 | 0,479 | 0,528 | 0,811 |

## الملحق رقم (06): نتائج معيار $R^2$/ $f^2$/ VIF.

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (\|O/STDEV\|) | P Values |
|---|---|---|---|---|---|
| CCA | 0.598 | 0.598 | 0.042 | 14.120 | 0.000 |
| Cd | 0.859 | 0.859 | 0.021 | 40.854 | 0.000 |
| Ci | 0.908 | 0.908 | 0.012 | 75.504 | 0.000 |
| Cr | 0.887 | 0.886 | 0.014 | 64.191 | 0.000 |
| Ds | 0.792 | 0.793 | 0.024 | 32.839 | 0.000 |
| P | 0.773 | 0.774 | 0.028 | 27.685 | 0.000 |
| sec | 0.862 | 0.862 | 0.015 | 56.172 | 0.000 |
| X | 0.692 | 0.693 | 0.032 | 21.378 | 0.000 |

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (\|O/STDEV\|) | P Values |
|---|---|---|---|---|---|
| CCA -> cd | 6.095 | 6.254 | 1.072 | 5.684 | 0.000 |
| CCA -> ci | 9.829 | 10.054 | 1.460 | 6.732 | 0.000 |
| CCA -> cr | 7.825 | 7.918 | 1.077 | 7.267 | 0.000 |
| DME -> CCA | 1.486 | 1.513 | 0.263 | 5.641 | 0.000 |
| DME -> ds | 3.817 | 3.887 | 0.572 | 6.669 | 0.000 |
| DME -> p | 3.398 | 3.497 | 0.569 | 5.967 | 0.000 |
| DME -> sec | 6.266 | 6.362 | 0.821 | 7.630 | 0.000 |
| DME -> x | 2.247 | 2.289 | 0.352 | 6.375 | 0.000 |

| | VIF |
|---|---|
| CCA_Score | 1,000 |
| DME_Score | 1,000 |
| cd1 | 3,128 |
| cd2 | 2,479 |
| cd3 | 3,434 |
| cd4 | 3,521 |
| cd5 | 3,804 |
| cd6 | 4,195 |
| cd7 | 3,588 |
| cd8 | 3,978 |
| ci1 | 2,873 |
| ci2 | 2,740 |
| ci3 | 3,618 |
| ci4 | 3,540 |
| ci5 | 4,224 |
| ci6 | 4,974 |
| ci7 | 3,469 |
| ci8 | 3,918 |
| cr1 | 3,011 |
| cr2 | 2,714 |
| cr3 | 3,464 |
| cr4 | 2,724 |
| cr5 | 3,190 |
| cr6 | 3,795 |
| cr7 | 3,770 |
| cr8 | 4,346 |
| ds1 | 2,951 |
| ds2 | 2,334 |
| ds3 | 3,637 |
| ds4 | 2,420 |
| ds5 | 1,699 |
| ds6 | 2,955 |
| ds7 | 2,995 |
| ds8 | 2,044 |
| p1 | 1,808 |
| p2 | 2,510 |
| p3 | 2,914 |
| p4 | 2,460 |
| p5 | 2,222 |
| p6 | 1,821 |
| p7 | 2,721 |
| p8 | 2,032 |
| sec1 | 2,483 |
| sec2 | 2,890 |
| sec3 | 2,645 |
| sec4 | 3,914 |
| sec5 | 3,067 |
| sec6 | 2,269 |
| sec7 | 4,039 |

| | |
|---|---|
| sec8 | 2,416 |
| x1 | 2,336 |
| x2 | 2,630 |
| x3 | 2,571 |
| x4 | 2,044 |
| x5 | 2,287 |
| x6 | 1,851 |
| x7 | 2,006 |
| x8 | 2,685 |

**الملحق رقم (06)**: معامل مسارات النموذج الرئيسي.

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (\|O/STDEV\|) | P Values |
|---|---|---|---|---|---|
| DME -> CCA | 0,773 | 0,773 | 0,028 | 27,997 | 0,000 |
| cd -> CCA | 0,927 | 0,927 | 0,011 | 81,409 | 0,000 |
| cd -> DME | 0,733 | 0,733 | 0,032 | 22,797 | 0,000 |
| ci -> CCA | 0,953 | 0,953 | 0,006 | 150,853 | 0,000 |
| ci -> DME | 0,717 | 0,716 | 0,032 | 22,648 | 0,000 |
| ci -> cd | 0,821 | 0,822 | 0,023 | 35,284 | 0,000 |
| cr -> CCA | 0,942 | 0,941 | 0,007 | 128,126 | 0,000 |
| cr -> DME | 0,731 | 0,731 | 0,028 | 26,203 | 0,000 |
| cr -> cd | 0,792 | 0,791 | 0,029 | 27,693 | 0,000 |
| cr -> ci | 0,866 | 0,866 | 0,018 | 48,950 | 0,000 |
| ds -> CCA | 0,683 | 0,684 | 0,036 | 18,770 | 0,000 |
| ds -> DME | 0,890 | 0,890 | 0,014 | 65,521 | 0,000 |
| ds -> cd | 0,646 | 0,647 | 0,038 | 17,053 | 0,000 |
| ds -> ci | 0,636 | 0,636 | 0,037 | 17,061 | 0,000 |
| ds -> cr | 0,646 | 0,647 | 0,038 | 16,826 | 0,000 |
| p -> CCA | 0,632 | 0,632 | 0,044 | 14,398 | 0,000 |
| p -> DME | 0,879 | 0,880 | 0,016 | 55,320 | 0,000 |
| p -> cd | 0,584 | 0,583 | 0,046 | 12,564 | 0,000 |
| p -> ci | 0,596 | 0,597 | 0,047 | 12,580 | 0,000 |
| p -> cr | 0,603 | 0,603 | 0,041 | 14,595 | 0,000 |
| p -> ds | 0,732 | 0,733 | 0,031 | 23,972 | 0,000 |
| sec -> CCA | 0,735 | 0,734 | 0,036 | 20,271 | 0,000 |
| sec -> DME | 0,929 | 0,929 | 0,008 | 112,162 | 0,000 |
| sec -> cd | 0,707 | 0,705 | 0,037 | 19,170 | 0,000 |
| sec -> ci | 0,680 | 0,679 | 0,040 | 16,832 | 0,000 |
| sec -> cr | 0,688 | 0,687 | 0,038 | 18,049 | 0,000 |
| sec -> ds | 0,765 | 0,765 | 0,028 | 26,837 | 0,000 |
| sec -> p | 0,770 | 0,771 | 0,023 | 33,017 | 0,000 |
| x -> CCA | 0,676 | 0,674 | 0,036 | 18,788 | 0,000 |
| x -> DME | 0,832 | 0,832 | 0,020 | 42,649 | 0,000 |
| x -> cd | 0,648 | 0,647 | 0,044 | 14,891 | 0,000 |
| x -> ci | 0,616 | 0,615 | 0,038 | 16,080 | 0,000 |
| x -> cr | 0,642 | 0,642 | 0,038 | 16,966 | 0,000 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| x -> ds | 0,634 | 0,634 | 0,036 | 17,522 | 0,000 |
| x -> p | 0,615 | 0,618 | 0,050 | 12,392 | 0,000 |
| x -> sec | 0,717 | 0,717 | 0,034 | 21,312 | 0,000 |

## الملحق رقم (07): معاملات المسار –النموذج التكميلي الأول–.

| القرار | P-value | T-value | β (Original Sample) | المسار |
|---|---|---|---|---|
| مقبولة | 0.000 | 3.845 | **0.068** | x ⟶ CCA |
| غير مقبولة | 0.560 | 0.584 | **0.071** | p ⟶ CCA |
| مقبولة | 0.002 | 3.132 | **0.071** | ds ⟶ CCA |
| مقبولة | 0.000 | 3.653 | **0.096** | sec ⟶ CCA |

## الملحق رقم (08): معاملات المسار – النموذج التكميلي الثاني– .

| القرار | P-value | T-value | β (Original Sample) | المسار |
|---|---|---|---|---|
| مقبولة | 0.000 | 23.722 | 0.735 | **DME → cd** |
| مقبولة | 0.000 | 23.577 | 0.718 | **DME → ci** |
| مقبولة | 0.000 | 27.174 | 0.733 | **DME → cr** |

## الملحق الملحق رقم (09): نتائج الدراسة السابقة باستعمال اختبار النموذج باستخدام أسلوب المؤشرات المتكررة (Repeated Indicators Approach)

### Discriminant Validity

#### Fornell-Larcker Criterion

| | CCA | DME | cd | ci | Cr | ds | p | sec | x |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| CCA | 0.804 | | | | | | | | |
| DME | 0.775 | 0.693 | | | | | | | |
| cd | 0.927 | 0.735 | 0.865 | | | | | | |
| ci | 0.952 | 0.718 | 0.821 | 0.851 | | | | | |
| cr | 0.941 | 0.732 | 0.792 | 0.866 | 0.851 | | | | |
| ds | 0.684 | 0.890 | 0.646 | 0.636 | 0.646 | 0.795 | | | |
| p | 0.632 | 0.878 | 0.584 | 0.596 | 0.603 | 0.732 | 0.754 | | |
| sec | 0.736 | 0.929 | 0.707 | 0.680 | 0.688 | 0.765 | 0.770 | 0.819 | |
| x | 0.676 | 0.833 | 0.648 | 0.616 | 0.642 | 0.634 | 0.615 | 0.717 | 0.770 |

### Discriminant Validity

#### Fornell-Larcker Criterion

| | CCA | DME | cd | ci | Cr | ds | p | sec | x |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| CCA | 0.804 | | | | | | | | |
| DME | 0.775 | 0.693 | | | | | | | |
| cd | 0.927 | 0.735 | 0.865 | | | | | | |
| ci | 0.952 | 0.718 | 0.821 | 0.851 | | | | | |
| cr | 0.941 | 0.732 | 0.792 | 0.866 | 0.851 | | | | |
| ds | 0.684 | 0.890 | 0.646 | 0.636 | 0.646 | 0.795 | | | |
| p | 0.632 | 0.878 | 0.584 | 0.596 | 0.603 | 0.732 | 0.754 | | |
| sec | 0.736 | 0.929 | 0.707 | 0.680 | 0.688 | 0.765 | 0.770 | 0.819 | |
| x | 0.676 | 0.833 | 0.648 | 0.616 | 0.642 | 0.634 | 0.615 | 0.717 | 0.770 |

### Construct Reliability and Validity

| | Cronbach's Alpha | rho_A | Composite Reliability | Average Variance Extracted (AVE) |
|---|---|---|---|---|
| CCA | 0.976 | 0.977 | 0.978 | 0.647 |
| DME | 0.965 | 0.966 | 0.967 | 0.481 |
| cd | 0.952 | 0.953 | 0.960 | 0.748 |
| ci | 0.945 | 0.947 | 0.955 | 0.725 |
| cr | 0.945 | 0.946 | 0.954 | 0.724 |
| ds | 0.916 | 0.918 | 0.932 | 0.632 |
| p | 0.891 | 0.894 | 0.913 | 0.568 |
| sec | 0.929 | 0.931 | 0.942 | 0.671 |
| x | 0.902 | 0.903 | 0.921 | 0.593 |