

التحول من الادارة التسويقية إلى الرقمية دراسة تحليلية في ضوء الفكر الإداري الحديث
علي المختار ابوبكر التومي
كلية المحاسبة جامعة الزنتان

The shift from marketing management to digital: An analytical study in light of modern management thought

ALI ALMOKTAR ATOMME

atomme74@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2026/05/24 تاريخ المراجعة 2026/06/16 تاريخ القبول: 2026/06/28- تاريخ النشر: 2026/07/11

المخلص

تتناول هذه الدراسة موضوع التحول من الإدارة التسويقية التقليدية إلى الإدارة التسويقية الرقمية في ضوء الفكر الإداري الحديث، مع التركيز على الواقع الليبي. ويأتي هذا الموضوع في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة التي فرضت على المؤسسات ضرورة إعادة النظر في أساليبها التسويقية والاتجاه نحو استخدام التقنيات الرقمية لتعزيز الكفاءة والفعالية وتحقيق ميزة تنافسية.

تهدف الدراسة إلى تحليل مفهوم التحول الرقمي في المجال التسويقي، واستعراض أهم متطلباته الأساسية، وتحديد أبرز المعوقات التي تواجه تطبيقه داخل المؤسسات، بالإضافة إلى توضيح دور الفكر الإداري الحديث في دعم هذا التحول من خلال مبادئه التي تركز على المرونة، الابتكار وتوظيف التكنولوجيا في تحسين الأداء واتخاذ القرار. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة التسويقية والتسويق الرقمي والفكر الإداري الحديث. وتوصلت إلى أن التحول نحو الإدارة التسويقية الرقمية أصبح ضرورة ملحة لا يمكن تجاهلها في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال إلا أن تطبيقه في المؤسسات الليبية لا يزال يواجه العديد من التحديات، أبرزها ضعف البنية التحتية التكنولوجية، ونقص الكفاءات البشرية المؤهلة، وضعف الثقافة الرقمية داخل بعض المؤسسات.

الكلمات المفتاحية

التحول الرقمي - الادارة التسويقية - الفكر الإداري الحديث

Abstract

This study examines the transformation from traditional marketing management to digital marketing management in light of modern administrative thought, with a focus on the Libyan context. It aims to analyze the concept of digital transformation in marketing, identify its key requirements and challenges, and highlight its role in improving marketing performance and enhancing the competitiveness of organizations.

The study adopts a descriptive analytical approach, reviewing theoretical literature related to marketing management, digital marketing, and modern administrative thought. The findings indicate that digital transformation has become an essential requirement for organizations in light of rapid technological developments. However, its implementation in Libya still faces several challenges, mainly weak technological infrastructure and a shortage of qualified human resources. The study also emphasizes the importance of top management support and human resource development to ensure successful transformation.

The study recommends strengthening digital infrastructure, training human resources, and promoting digital culture within Libyan institutions to improve marketing performance and achieve competitive advantage

KEY WORDS

Digital transformation - Marketing management - Modern management thinking

المقدمة

أدى التطور السريع وتزايد حجم المعلومات إلى إبراز أهمية الربط بين التكنولوجيا والحوكمة. وقد تم تعريف العديد من المفاهيم والمصطلحات لتطوير بيئة الأعمال وتحسينها ودمجها. ومن أهم هذه المفاهيم الحوكمة والتحول الرقمي. تُعنى حوكمة التحول الرقمي بإدارة تأثير التغييرات المختلفة في العناصر والمكونات، وتقديم تحليل شامل للمتغيرات الناتجة عن الخصائص القابلة للتغيير والتعديل والتطوير. وقد برز التحول الرقمي في السنوات الأخيرة، وأصبح أحد أهم الاستراتيجيات والأهداف التي تسعى العديد من الدول إلى تحقيقها، وهو أمر ضروري لتحقيق.

ويُسهم التحول الرقمي في تحسين العمليات الحكومية ورفع مستوى المعيشة، وتعزيز جودة الخدمات الحكومية. وقد وُفّر المستفيدون الوقت والمال والجهد بفضل هذا التحول، الذي ساهم أيضاً في ترشيد الإنفاق الحكومي، وزيادة الإنتاجية، وخلق بيئة أعمال تنافسية وجذابة قد تستقطب شراكات واستثمارات أجنبية وينطوي التحول الرقمي على مخاطر عديدة، ونظراً لتجاوز الابتكار الرقمي إجراءات الأمن السيبراني، وهو أحد أبرز تحديات التحول الرقمي، فإنه من الضروري التعامل معه من خلال وضع إطار قانوني يواكب الثورة التكنولوجية والتقدم التقني.¹

و لم يعد بعد المسافة عائقاً أمام الإدارة في العصر الحالي لإنجاز كافة مهامها بالسرعة والدقة المطلوبة، فليس للمكان حالياً دور ملموس وحاسم في ممارسة كافة المهام والواجبات، فمع تقارب المواقع نتيجة للتقدم التقني والتكنولوجي المذهل طرأت الكثير من التغييرات في عالم الإدارة الرحب أصبح المستحيل ممكناً والخيال واقعاً وبإمكان المدير أو المسؤول عن الإدارة سواء كان في قطاع خاص أو حكومي أن يتحرك في كل اتجاه ومن أي دولة أو منطقة أو مدينة يستطيع إدارة دقة العمل، وعقد الاجتماعات، وإبلاغ التوجيهات، والحصول على المعلومات والتخطيط وتوزيع الأدوار، ببساطة يمكن إدارة جل الفعاليات عن بعد، والحد من تحكم المكان في الإنجاز، وتحقيق المردودات والعوائد المجزية، ولذا يمكن النظر إلى هذا الأسلوب من الإدارة بمنظور استثماري، والسعي لترشيد النفقات، واختصار الجهد والوقت وتقليل المصروفات، وتبادل الخبرات والمعلومات مع الجهات الأخرى، والكوادر الاستشارية المتميزة واختيار الكفاءات المؤهلة من أي مكان في العالم، وحتى الآن يوجد أكثر من ١٤ مليون شخص في الولايات المتحدة الأمريكية يعملون من خلال شبكة الإنترنت، ومن بداية عام ٢٠٢٠ يعمل أكثر من ثلث الموظفين في العالم من خلال الإنترنت وليس مقر الشركات إذا رغبت في التميز والتطور والنماء فإن الأمر لا يحتاج إلى مجرد مواكبة التقدم ومتابعة جديدة فقط، بل يحتاج أن تكون هذه المنظمات سباقة لاكتشاف ومعرفة الجديد من خلال تشجيع التطوير والابتكار وطرح الأفكار الجديدة بين العاملين.²

مشكلة الدراسة

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جذرية نتيجة التطور المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصالات، مما أدى إلى إعادة تشكيل أنماط الإدارة التقليدية، وخاصة في المجال التسويقي. وأصبح التحول من الإدارة التسويقية التقليدية إلى الإدارة التسويقية الرقمية ضرورة استراتيجية تفرضها متغيرات السوق الحديثة، مثل زيادة المنافسة، وتغير سلوك المستهلك، والاعتماد المتزايد على المنصات الرقمية في عمليات الشراء والتفاعل. وفي السياق الليبي يواجه القطاع الإداري والتسويقي تحديات متعددة تتعلق بضعف البنية التحتية الرقمية في بعض المؤسسات، وعدم مواكبة العديد من المنظمات للتطورات التكنولوجية الحديثة بالشكل الكافي، إلى جانب محدودية تطبيق استراتيجيات التسويق الرقمي بصورة منهجية وفعالة. كما أن هناك تفاوتاً في مدى إدراك المؤسسات لأهمية التحول الرقمي في دعم الكفاءة التسويقية وتعزيز القدرة التنافسية.

وتتبع مشكلة الدراسة من وجود فجوة واضحة بين متطلبات الفكر الإداري الحديث الذي يؤكد على الرقمنة والابتكار في العمليات التسويقية، وبين الواقع الفعلي لممارسات الإدارة التسويقية في بعض المؤسسات الليبية، حيث ما زالت بعض الأساليب التقليدية تهيمن على الأنشطة التسويقية، مما يحد من قدرتها على الوصول إلى الأسواق المستهدفة بكفاءة.

تساؤلات الدراسة

يبرز هذا التحول كقضية بحثية مهمة في ظل التفاوت في مستوى تبني المؤسسات للتقنيات الرقمية وضعف بعض البنى التحتية، إلى جانب الحاجة إلى تطوير الفكر الإداري بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي. ومن هنا تنبثق أهمية هذه الدراسة في محاولة فهم واقع هذا التحول، والتعرف على العوامل المؤثرة فيه، واستشراف مدى قدرة المؤسسات الليبية على مواكبة الإدارة التسويقية الرقمية في ضوء الفكر الإداري الحديث. وانطلاقاً من ذلك يمكن صياغة تساؤلات الدراسة على النحو الآتي:

1. ما واقع التحول من الإدارة التسويقية التقليدية إلى الإدارة التسويقية الرقمية في المؤسسات الليبية؟
2. ما مدى وعي المؤسسات الليبية بأهمية تطبيق مفاهيم التسويق الرقمي في ضوء الفكر الإداري الحديث؟
3. ما أهم العوامل التي تسهم في دعم أو عرقلة عملية التحول نحو الإدارة التسويقية الرقمية في ليبيا؟
4. ما مستوى جاهزية البنية التحتية والتقنية داخل المؤسسات الليبية لتطبيق الإدارة التسويقية الرقمية؟

¹ د. نبيله عبد الفتاح قشطي- 2021 -حوكمة التحول الرقمي - مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، ص 416
² مصطفى صالح عمر العليجة - 2016- الإدارة عن بعد وتأثيرها على إدارة التسويق دراسة ميدانية في مصانع الاسمنت الليبية مصطفى صالح عمر اعليجة - المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية - ص 328

5. ما السبل المقترحة لتفعيل التحول من الإدارة التسويقية التقليدية إلى الرقمية بما يتوافق مع متطلبات الفكر الإداري الحديث؟
أهداف الدراسة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم نحو الرقمنة وتبني التقنيات الحديثة في مختلف مجالات الإدارة، أصبح من الضروري إعادة النظر في أساليب العمل التسويقي التقليدية، والاتجاه نحو نماذج أكثر تطوراً ومرونة تعتمد على الإدارة التسويقية الرقمية. ويُعد هذا التحول استجابة مباشرة للتغيرات في بيئة الأعمال، وتطور سلوك المستهلك، وازدياد الاعتماد على الوسائط والمنصات الرقمية في عمليات الترويج والتواصل واتخاذ القرار. وتسعى هذه الدراسة إلى تحليل واقع التحول من الإدارة التسويقية التقليدية إلى الإدارة التسويقية الرقمية في ليبيا، في ضوء الفكر الإداري الحديث، وذلك من خلال التعرف على مستوى التطبيق، والعوامل المؤثرة، والتحديات التي تواجه هذا التحول، بالإضافة إلى استشراف سبل تطويره بما يعزز من كفاءة الأداء التسويقي داخل المؤسسات الليبية وتهدف الي :

1. التعرف على واقع تطبيق الإدارة التسويقية الرقمية في المؤسسات الليبية.
2. بيان مدى وعي المؤسسات بأهمية التحول من الإدارة التسويقية التقليدية إلى الرقمية.
3. تحليل العوامل المؤثرة في عملية التحول نحو الإدارة التسويقية الرقمية.
4. قياس مستوى جاهزية المؤسسات الليبية من حيث البنية التحتية والتقنية لتطبيق التسويق الرقمي.
5. اقتراح سبل وآليات فعالة لتفعيل التحول نحو الإدارة التسويقية الرقمية بما يتماشى مع الفكر الإداري الحديث.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعاً معاصراً وحيوياً يتمثل في التحول من الإدارة التسويقية التقليدية إلى الإدارة التسويقية الرقمية وهو أحد أبرز الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر الذي فرضته التحولات التكنولوجية المتسارعة وتغير طبيعة الأسواق وسلوك المستهلكين. ويُعد هذا الموضوع من القضايا التي تحظى باهتمام متزايد في بيئة الأعمال الحديثة، نظراً لدوره في رفع كفاءة الأداء التسويقي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. وتكمن الأهمية العلمية للدراسة في إسهامها في إثراء الأدبيات الإدارية والتسويقية من خلال توضيح مفهوم الإدارة التسويقية الرقمية، وبيان علاقتها بالفكر الإداري الحديث، إضافة إلى تحليل العوامل المؤثرة في عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات. كما تساعد في بناء إطار معرفي يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية ذات الصلة بالتسويق الرقمي والتحول الرقمي في البيئة العربية بشكل عام والليبية بشكل خاص.

أما الأهمية العملية فتتمثل في كونها تقدم تصوراً واضحاً للمؤسسات الليبية حول واقع تطبيق التسويق الرقمي، وتكشف عن أبرز التحديات التي تواجه عملية التحول، مما يساعد متخذي القرار على تطوير استراتيجيات أكثر فاعلية لمواكبة التطورات التكنولوجية. كما تساهم في دعم المؤسسات في تحسين أدائها التسويقي، وتعزيز قدرتها على الوصول إلى العملاء المستهدفين بطرق أكثر كفاءة وفاعلية، بما ينعكس إيجاباً على تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة في بيئة الأعمال.

فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، يمكن صياغة الفرضيات التالية لاختبار واقع التحول من الإدارة التسويقية التقليدية إلى الإدارة التسويقية الرقمية في المؤسسات الليبية وذلك على النحو الآتي:

1. الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الوعي الإداري في المؤسسات الليبية وبين التحول من الإدارة التسويقية التقليدية إلى الإدارة الرقمية.
2. الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر البنية التحتية التكنولوجية في المؤسسات الليبية وتطبيق الإدارة التسويقية الرقمية.
3. الفرضية الثالثة: تؤثر الكفاءات والمهارات البشرية الرقمية تأثيراً إيجابياً على نجاح التحول نحو الإدارة التسويقية الرقمية في المؤسسات الليبية.
4. الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا في المؤسسات الليبية وبين سرعة وكفاءة التحول نحو الإدارة التسويقية الرقمية.
5. الفرضية الخامسة: توجد معوقات تنظيمية وتقنية تحد من فعالية التحول من الإدارة التسويقية التقليدية إلى الإدارة التسويقية الرقمية في المؤسسات الليبية.

الاطار النظري للإدارة التسويقية والفكر الإداري الحديث

أصبح توفير الخدمات المتنوعة والتحكم بها ومراقبتها بفعالية أكثر صعوبة نظراً لتزايد حجمها وسرعتها. ومن الضروري ربط التكنولوجيا بتحسين أداء الخدمات لتمكين هذا التحكم والاستفادة القصوى من مزاياها. ويهدف جعل الثورة الرقمية حجر الزاوية في تقديم الخدمات في جميع القطاعات والمؤسسات والهيئات العامة، بدأ هذا يتحقق من خلال التحول الرقمي مدعوماً بثقافة رقمية وعلى الصعيد العالمي وفي جميع القطاعات يُعد التحول الرقمي مرحلة حاسمة ويعكس تطور المجتمعات بوضوح آثار هذا التغيير.

لا سيما من الناحية الاقتصادية حيث يُنظر إليه كبوابة للتنمية والتقدم في السنوات القادمة وبالمقارنة مع الطرق التقليدية فهو أكثر اقتصادية، ويُجز المهام بسرعة أكبر ويُحقق نتائج أكثر دقة لا يعتمد على وجود الموظفين فعلياً في وقت أو مكان محدد بل يُتيح التواصل غير المقيد مع العملاء في أي وقت مما يُعزز سرعة الإنجاز. من خلال الاستثمار في التكنولوجيا، وتنمية المواهب، وإعادة تنظيم الإجراءات، وإدارة التغيير تستخدم المؤسسات التحول الرقمي لتحقيق أهدافها، وابتكار نماذج أعمال وتشغيلية إبداعية وفعالة تُمكن العملاء من الوصول إلى الخدمات بطرق جديدة.

يجب إيلاء الأولوية لاحتياجات الأمن والتكنولوجيا والموارد البشرية في التحول الرقمي. فأي قصور في هذه المجالات قد يؤدي إلى تدني مستوى الأداء، مما قد يُفضي بدوره إلى تضارب وجهات نظر وضعف المقاومة الداخلية، ويُعدّ التوافق بين الإدارة العليا والموظفين أحد التحديات التي تواجه المؤسسة. وقد ينجم ذلك عن عدم فهم الموظفين للتحديات التي تواجهها المؤسسة وتفاصيل وأهداف خطة التحول الرقمي مما قد يؤدي إلى فقدانهم الاهتمام. لذا، يجب على أي مؤسسة تسعى إلى التحول الرقمي لتحقيق أهدافها ومخرجاتها ضمان الأداء الفعال والسلوك الهادف لموظفيها. ويتضمن ذلك الاستفادة من مهارات الموظفين وقدراتهم لأداء مهامهم على أكمل وجه، وتعزيز التفاعل والانسجام بين نقاط القوة الداخلية للفرد والعوامل الخارجية التي تمثلها إدارة المؤسسة وباقي الموظفين. لذا، يُعدّ العنصر البشري أهم مكونات أي منظمة، فهو الذي يُبدع ويُنتج ويُبتكر ويُجدد ويُنفذ. ولا يمكن لأي منظمة أن تنجح بدون هذا العنصر؛ ولذلك، من الضروري تطوير أداء الأفراد وتعزيز كفاءتهم.

كما أن نجاح التحول الرقمي يتطلب وجود رؤية استراتيجية واضحة تتبناها الإدارة العليا مع وضع خطط تنفيذية قابلة للتطبيق تضمن الاستمرارية والتطوير المستمر ويُعد الاستثمار في التدريب والتأهيل المستمر للكوادر البشرية من أهم العوامل التي تساهم في رفع كفاءة الأداء ومواكبة المستجدات التكنولوجية. إضافة إلى ذلك، فإن تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة يساهم في خلق بيئة عمل مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. كما أن التكامل بين الأنظمة الرقمية المختلفة داخل المؤسسة يساعد في تحسين جودة الخدمات وتقليل الأخطاء التشغيلية. وبذلك يصبح التحول الرقمي عملية شاملة لا تقتصر على التكنولوجيا فقط، بل تمتد لتشمل الإنسان والإدارة والثقافة التنظيمية.³

المبحث الأول: مفهوم الإدارة التسويقية

أولاً: تعريف الإدارة التسويقية

تشير إدارة التسويق إلى العمليات المتعلقة بتخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة الأنشطة التسويقية لتيسير عمليات التبادل بكفاءة وفعالية. ما يُميز هذا التعريف هو تركيزه على الكفاءة والفعالية. وتُعرّف الكفاءة بأنها مقدار الموارد التي تنفقها المنظمة والتي تقل عن مستوى الإنجاز المطلوب أما الفعالية، فهي مدى مساهمة عملية التبادل في تحقيق أهداف المنظمة.

وهناك عدة تعريفات للتسويق وإدارة التسويق كما قدمها عدد من المفكرين والمنظمات المتخصصة، حيث يوضح كوتلر أن التسويق هو عملية اجتماعية وإدارية تهدف إلى إشباع حاجات الأفراد والجماعات من خلال تبادل السلع والقيم، بينما يرى كينجيد أنه عملية مطابقة بين السلع والخدمات واحتياجات الزبائن. وتُعرّف الجمعية الأمريكية للتسويق بأنه عملية تخطيط وتنفيذ وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات بهدف تحقيق تبادل يحقق أهداف الزبائن والمنظمات، في حين يراه ستاتون نظاماً متكاملًا من الأنشطة المتداخلة التي تهدف إلى إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمُرتقبين.⁴ كما يُعرّف كوتلر ودو بوا التسويق بأنه آلية اقتصادية واجتماعية تُمكن الأفراد والجماعات من إشباع احتياجاتهم من خلال تبادل المنتجات أو الخدمات، بينما أكد التعريف الحديث للجمعية الأمريكية للتسويق عام 2007 على أنه نشاط تنظيمي يهدف إلى خلق القيمة وتقديمها للزبون والمجتمع. ويشير النص إلى أن اختلاف هذه التعريفات يعود إلى تطور المفهوم عبر الزمن وتغير توجهات الباحثين، حيث أصبح التسويق الحديث يركز على بناء علاقات مربحة وطويلة الأمد مع العملاء فيما يعرف بتسويق العلاقة، مع التركيز على خلق القيمة. وفي هذا الإطار تُعد إدارة التسويق الإطار التنظيمي الذي يشرف على تحليل

³ مي نزيه جافو - د. تهاني إبراهيم الاحمدي الحربي - 2025 - تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين (دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية ص 479

⁴ بونا موس محمد انيس - 2021 - دور إدارة التسويق في تحسين صورة المؤسسة دراسة حالة مؤسسة إنتاج مواد التنظيف PAC-MC -ميلة- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - ص 6

وتخطيط وتنفيذ ورقابة الأنشطة التسويقية المتعلقة بالمنتجات والتسويق والتوزيع، بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعملاء بكفاءة عالية.⁵

ثانياً: مراحل تطور الإدارة التسويقية

تطورت إدارة التسويق بشكل ملحوظ مع مرور الوقت. ولتوضيح الدور المتطور لإدارة التسويق داخل الشركة ومساهمتها في تحقيق الأهداف العامة قسم كوتلر هذا التطور إلى ثلاث مراحل رئيسية :

المرحلة الأولى: مرحلة المساواة بين الأقسام

في هذه المرحلة، غُملت إدارة التسويق كقسم من بين عدة أقسام داخل المؤسسة، تحظى بنفس الأهمية التي تحظى بها الأقسام الأخرى كالصنيع والمالية والموارد البشرية والمشتريات والتخزين. في هذا السياق، لم تكن لإدارة التسويق دور قيادي أو نفوذ أكبر من الأقسام الأخرى، بل عملت بتكاملٍ ومساواةٍ معها لتحقيق أهداف المؤسسة العامة. كان نجاح المؤسسة يعتمد على التعاون بين جميع الأقسام دون أي تمييز واضح بينها.

المرحلة الثانية: مرحلة تزايد أهمية إدارة التسويق

في هذه المرحلة بدأت إدارة التسويق تكتسب أهمية أكبر مقارنةً بالإدارات الأخرى. ويعود ذلك إلى تطور الفكر التسويقي الحديث، الذي وضع العميل واحتياجاته في صميم تركيز المنظمة. ونتيجةً لذلك، بدأت إدارة التسويق تلعب دوراً أكثر تأثيراً في توجيه القرارات داخل المنظمة، لا سيما فيما يتعلق بالإنتاج واختيار المنتجات والأسواق المستهدفة. وأصبحت تُعتبر إدارةً محوريةً تُسهم في النجاح والاستدامة، بدلاً من كونها مجرد وظيفة داعمة للإدارات الأخرى.

المرحلة الثالثة: مركزية التسويق

في هذه المرحلة أصبح التسويق القسم الرئيسي في المؤسسة متحولاً إلى محور التركيز والقوة الدافعة لجميع الأقسام الأخرى. وهذا يعني أن القرارات المتعلقة بالإنتاج والتمويل والموارد البشرية وغيرها من المجالات تتأثر بشكل مباشر باحتياجات السوق واستراتيجيات التسويق. في هذا السياق، يصبح التسويق القوة المحركة، موجهاً أنشطة المؤسسة بأكملها نحو تحقيق رضا العملاء وتعزيز القدرة التنافسية، مما يضعه في موقع ريادي ضمن الهيكل التنظيمي.⁶

ثالثاً: وظائف الإدارة التسويقية

تعد الإدارة التسويقية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها في بيئة أعمال تتسم بالتغير والتنافسية الشديدة، ولتحقيق الفاعلية في الأداء التسويقي، لا بد من الاعتماد على مجموعة من الوظائف الإدارية المتكاملة التي تشكل في مجموعها العملية التسويقية، والمتمثلة في التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والرقابة وتعمل هذه الوظائف بشكل مترابط ومتسلسل لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتحقيق الأهداف التسويقية بكفاءة وفعالية ويأتي عرض هذه الوظائف الأساسية للتسويق بهدف توضيح دور كل منها في دعم العملية التسويقية داخل المؤسسة، وكيفية تكاملها في بناء نظام إداري تسويقي ناجح قادر على مواكبة التغيرات في بيئة السوق وتلبية احتياجات المستهلكين.

1- التخطيط التسويقي

تعد مرحلة التخطيط المرحلة الأولى في عملية التسويق وتهدف هذه المرحلة التي تُعنى بالتخطيط التنظيمي والذهني إلى دراسة السوق وتقييم موارد المنظمة وأفاقها ويُستخدم التخطيط لتحديد مبادرات التسويق المناسبة ووضع استراتيجيات تدعم أهداف المنظمة كما يُعد تحديد كيفية ووقت تنفيذ مبادرات التسويق جانباً آخر من جوانب التخطيط، وهو ما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. ويُعتبر التخطيط بالغ الأهمية لأنه يمكن مديري التسويق من وضع رؤية مستقبلية واضحة تأخذ في الحسبان تحولات السوق وتأثيراتها على المستهلكين والمجتمع.

2- التنظيم التسويقي

التنظيم هو عملية إنشاء الهيكل الداخلي لقسم التسويق داخل الشركة، وتحديد المهام والأدوار و بعد الهيكل التنظيمي أداة أساسية لتوجيه مبادرات التسويق وضمان تنفيذها بكفاءة وفعالية، وبحسب نوع المنظمة يمكن تنظيم أنشطة التسويق باستخدام مبادئ متنوعة، منها تنظيم المنتجات، وتنظيم شرائح العملاء، والتنظيم الوظيفي (مثل الترويج، والتسويق، والتوزيع)، أو من خلال دمج نماذج تنظيمية أخرى. وتتمثل الأهداف الرئيسية للتنظيم في تنسيق المهام المختلفة، والحد من الازدواجية، وتعزيز الإنتاجية.

3- التنفيذ التسويقي

تُسمى المرحلة الفعلية لتطبيق استراتيجية التسويق بالتنفيذ ويعد مستوى التعاون بين مختلف الأقسام داخل إدارة التسويق فضلاً عن تشجيع الموظفين وتحفيزهم على أداء مهامهم بكفاءة عوامل حاسمة لنجاح هذه المرحلة. كما يعتمد التنفيذ الناجح على التواصل الفعال داخلياً وخارجياً، سواء مع إدارة التسويق أو الإدارات التنظيمية الأخرى أو حتى مع جهات خارجية كالموردين والعملاء. ونتيجةً لذلك، تعد القدرة على تحويل الخطط إلى إجراءات ملموسة وواقعية بنفس أهمية وضعها في التنفيذ.

⁵ فيليب كوتلر، 2002م، التسويق، دار علاء ، سوريا، ص 24

⁶ بونا موس محمد انيس - 2021 - دور ادارة التسويق في تحسين صورة المؤسسة دراسة حالة مؤسسة إنتاج مواد التنظيف PAC-MC ميله- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - ص 26

رابعاً: الرقابة التسويقية

المرحلة الأخيرة من العملية التسويقية هي الرقابة تهدف هذه المرحلة إلى تتبع الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف والاستراتيجيات المحددة مسبقاً ويتحقق ذلك من خلال وضع معايير دقيقة لتقييم الأداء ثم تقييم النتائج لتحديد مستوى النجاح أو أي اختلافات في حال وجود أي انحرافات أو أخطاء، تُتخذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لضمان أداء أفضل وتحقيق الأهداف بفعالية أكبر وتسهم الرقابة في التطوير المستمر للمنظمة وتحسين أدائها التسويقي⁷

المبحث الثاني: مفهوم التسويق الرقمي

أولاً: تعريف التسويق الرقمي

التسويق الإلكتروني استراتيجية تسويقية معاصرة تُسوّق المنتجات والخدمات باستخدام الإنترنت كقناة رئيسية للتواصل بين العملاء والبائعين وقد أدت التطورات الكبيرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى ظهور هذا النوع من التسويق، مما مكن الشركات من إنشاء مواقعها الإلكترونية الخاصة لعرض منتجاتها وخدماتها، وتقديم معلومات شاملة عنها، وتسهيل تفاعل العملاء معها؛ ولقد تأثرت الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للعديد من دول العالم بشكل واضح بالتسويق الإلكتروني الذي أحدث بدوره تغييراً جذرياً في التجارة الدولية. ونظراً لسهولة وسرعة الوصول إلى المنتجات التي يوفرها التسويق الإلكتروني، أصبحت مراكز التسوق التقليدية أقل جاذبية لبعض المستهلكين، على الرغم من تنوع السلع والخدمات التي تقدمها وأنشطتها الإعلانية كما تساهم عوامل عديدة في هذا التغيير منها ضيق وقت المستهلكين وازدحام مراكز التسوق والجهد والتكرار المطلوبين في التسوق التقليدي وبفضل التسويق الإلكتروني أصبح بإمكان العملاء الآن الشراء في أي وقت ومن أي مكان، مما جعله خياراً عملياً ومرئياً ومن مزايا التسويق الإلكتروني أيضاً قدرته على الوصول السريع إلى شرائح واسعة من العملاء، مع إمكانية استهداف الفئات الأكثر اهتماماً بالمنتج باستخدام بيانات المستخدمين وأدوات التحليل الرقمي تساهم عوامل عديدة في هذا التغيير منها ضيق وقت المستهلكين وازدحام مراكز التسوق، والجهد والتكرار المطلوبين في التسوق التقليدي. وبفضل التسويق الإلكتروني أصبح بإمكان العملاء الآن الشراء في أي وقت ومن أي مكان، مما جعله خياراً عملياً ومرئياً، ومن مزايا التسويق الإلكتروني أيضاً قدرته على الوصول السريع إلى شرائح واسعة من العملاء، مع إمكانية استهداف الفئات الأكثر اهتماماً بالمنتج باستخدام بيانات المستخدمين وأدوات التحليل الرقمي.⁸

ثانياً: اسباب استخدام التسويق الرقمي وعناصر فاعليته

■ اسبابه

بفضل مزاياها العديدة، أصبح التسويق الإلكتروني خياراً شائعاً لدى العديد من الشركات والأفراد في عمليات التسويق المعاصرة خلال السنوات الأخيرة ويعود دوره المتنامي في بيئة الأعمال الحديثة إلى عدد من الجوانب المهمة. وتعد قدرته على تجاوز الحواجز الجغرافية وتوسيع نطاق الوصول بين مختلف أنحاء العالم إحدى أبرز هذه المزايا، فمن خلال الاستغناء عن الحاجة إلى اللقاءات المباشرة بين البائعين والمشتريين أصبح بالإمكان إتمام المعاملات التسويقية بسهولة مما يُحسن الوصول إلى العملاء ويوسع نطاق السوق كما يُسهّل التسويق الإلكتروني إقامة علاقات تعاقدية مباشرة بين الأطراف المعنية بعملية التسويق، مما يُغني عن الحاجة إلى الوسطاء. ويسهم ذلك في تسريع عمليات البيع والشراء، وتقليل التعقيدات المرتبطة بالعمليات التقليدية، وتعزيز الثقة والتواصل المباشر بين المنتجين والمستهلكين. وبعد خفض التكاليف عاملاً رئيسياً في انتشار التسويق الإلكتروني، فهو يُقلّل بشكل ملحوظ من نفقات التسويق مقارنةً بالأساليب التقليدية سواءً من حيث الإعلان أو التوزيع أو التكاليف التشغيلية، مما يجعله أكثر كفاءة وفعالية من حيث التكلفة للمؤسسات بمختلف أحجامها. ويتيح التسويق الإلكتروني لكلا طرفي عملية التسويق فرصةً ممتازةً للوصول إلى كَمٍّ هائلٍ من المعلومات حول موضوع العقد. وهذا يُسهّل اتخاذ قراراتٍ أكثر دقةً واستنارةً، ويُتيح إجراء مناقشاتٍ مبنيةٍ على بنودٍ وأسعارٍ مُعدّلةٍ تُعكس ظروف السوق بشكلٍ أدق. كما يُسهّل التسويق الإلكتروني الوصول إلى أسواقٍ دوليةٍ متنوعةٍ بشكلٍ أسرع وأقل تكلفةً وأقل مخاطرة. وهذا يُتيح الوصول إلى فرصٍ تسويقيةٍ جديدةٍ وغير متوقعةٍ قد لا تُغطيها استراتيجيات التسويق التقليدية للمؤسسات. ويتميز التسويق الإلكتروني بالقدرة على التواصل المستمر، على مدار الساعة، مع مختلف مناطق العالم، متجاوزاً بذلك فروق التوقيت، وهذا يضمن توافر عمليات التسويق والمبيعات دائماً، ويكفل تفاعلاً متواصلاً مع العملاء.

■ عناصر فاعليته

⁷ سلسل صادق كنعان - 1446 - إدارة التسويق - كلية المامون العراق - ص 12

⁸ أميمة معراوي - 2020 - التسويق الإلكتروني - الجامعة الافتراضية السورية - ص 22

يتطلب التسويق الإلكتروني الفعال توفر عدد من المكونات الأساسية وتشكل هذه المكونات حجر الزاوية لنجاح هذا النوع من التسويق ويمكن تلخيص هذه المكونات في ثلاثة عناصر رئيسية:

1. الاتصالات

التي تربط المستهلكين بشبكات الاتصالات المختلفة ومزودي خدمات الإنترنت، حيث تتكون هذه البنية التحتية من شبكات دولية وخدمات اتصالات، كذلك التي تقدمها الشركات متعددة الجنسيات المتخصصة في الاتصالات الرقمية، والتي تُسهّل نقل المعلومات بسرعة وكفاءة.

2. البرمجيات

من أمثلة البرمجيات الكتالوجات الإلكترونية وأنظمة الدفع والتحويلات المالية الرقمية، وخدمات الصيرفة الإلكترونية، وأنظمة الوساطة الإلكترونية، ومنصات التجارة الرقمية. وبفضل هذه البرمجيات تُجرى عمليات التسويق مباشرةً عبر الشبكة.

3. الأسواق الإلكترونية

من أمثلة الأسواق الإلكترونية: المزادات الإلكترونية ومنصات البحث المباشر عن السلع والخدمات وأنظمة إدارة سلاسل التوريد بين الشركات وتتميز هذه الأسواق بكونها فضاءات رقمية تُسهّل المعاملات التجارية وتتيح التواصل السريع بين البائعين والمشتريين.⁹

ثالثاً: أهمية التسويق الرقمي

أصبح التسويق الرقمي في الوقت الراهن أحد أهم الأدوات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات في تعزيز حضورها داخل الأسواق، وذلك في ظل التطور المتسارع لتقنيات المعلومات والاتصالات وتغير أنماط سلوك المستهلكين نحو الاعتماد المتزايد على الوسائل الإلكترونية. ولم يعد التسويق مقتصرًا على الأساليب التقليدية، بل أصبح التحول نحو القنوات الرقمية ضرورة استراتيجية تفرضها طبيعة المنافسة العالمية وسرعة التغير في بيئة الأعمال.

وتكمن أهمية التسويق الرقمي في قدرته على تمكين المؤسسات من الوصول إلى شرائح واسعة من العملاء في وقت قصير وبتكلفة أقل، إضافة إلى تعزيز التفاعل المباشر مع الجمهور، وتحسين جودة الاتصال التسويقي، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التسويقية بشكل أكثر فاعلية. كما يتيح التسويق الرقمي فرصًا أكبر لفهم احتياجات العملاء وتحليل سلوكهم، مما يساعد المؤسسات على تطوير منتجاتها وخدماتها بما يتناسب مع متطلبات السوق ويعد اختيار الاستراتيجيات المناسبة أحد أهم العناصر، لا سيما بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة، لضمان التركيز وتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى خفض نفقات الإعلان. كما يساهم ذلك في إيصال الرسالة التسويقية بدقة عالية، وتسهيل التواصل الداخلي والخارجي، ورفع كفاءة المنتجات والخدمات.

ويوفر التسويق الرقمي وسيلة فعالة للتفاعل والتواصل مع المستهلكين، مما يُعزز نجاح العملية التسويقية فهو يُساعد على تجاوز قيود الزمان والمكان، وتوسيع نطاق الوصول، والوصول السريع إلى العملاء عبر الوسائل التقليدية. كما يُتيح الوصول السريع والفعال من حيث التكلفة إلى عدد كبير من العملاء، مع دراسة تفضيلاتهم وسلوكياتهم. ويُمكن التسويق الرقمي المستهلكين من التواصل والتفاعل مع الموقّفين، ويُسهّل عليهم تقييم الخدمات المُقدّمة ومدى ملاءمتها لأذواقهم كما يُبقي العملاء على اطلاع دائم بأخر المستجدات ويُعزّز صورة العلامة التجارية من خلال سرعة نشر الأخبار. ويُتيح التسويق الرقمي التواصل التفاعلي وتبادل المنتجات بتكلفة منخفضة وعرض المنتجات والخدمات على مدار الساعة، وقد يوفر التسويق الرقمي فرصًا هائلة للعلامة التجارية تشمل التواصل البصري عبر الصور والفيديوهات والتواصل المجتمعي بين المؤسسة والجمهور، وانتشار المحتوى عبر المشاركة وقياس النتائج وتقييمها وبناء العلامة التجارية، وتوفير معلومات شاملة، وسهولة الاستخدام، والتفاعل المباشر مع العملاء.¹⁰

المبحث الثالث: الفكر الإداري الحديث

أولاً: مفهوم الفكر الإداري الحديث

يعد الفكر الإداري الحديث امتدادًا طبيعيًا للتطور التاريخي للإدارة فإدارة ليست نتاجًا للعصر الحديث وحده، بل هي موجودة منذ فجر المجتمعات البشرية، وقد بدأ الاهتمام بالكتابة عنها في مطلع القرن التاسع عشر، ما دفع البعض إلى اعتبارها "علمًا حديثًا لموضوع قديم جدًا"، نظرًا لوجود ممارساتها منذ آلاف السنين رغم غياب الوثائق العلمية المنهجية. شهد التاريخ البشري تطبيقات إدارية واضحة في حضارات قديمة كالبابلية والمصرية واليونانية والرومانية والصينية والفارسية، وغيرها، وقد طورت هذه الحضارات ممارسات تتعلق بتنظيم الحكم وإدارة الموارد وتسيير المجتمعات وتظهر إشارات إلى مفاهيم إدارية في بعض النصوص المقدسة، مما يعكس حقيقة أن النشاط الإداري كان موجودًا بأشكال متنوعة منذ القدم.

⁹ أميمة معراوي - 2020 - التسويق الإلكتروني - الجامعة الافتراضية السورية، مرجع سابق - ص 16 و 17

¹⁰ ممدوح عبد الفتاح أحمد محمد- أثر التسويق الرقمي على القيمة المدركة للعميل - كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ، ص 4

وتقدم وصية الخليفة العباسي هارون الرشيد لأخيه موسى مثلاً تاريخياً على أصول الفلسفة الإدارية. وستتضمن هذه الوصية مجموعة من المبادئ التوجيهية الإدارية التي تهدف إلى تبسيط الحكم وتخفيف عبء العمل على الولاة. وقد غطت هذه المبادئ عدداً من المواضيع، أبرزها:

- ترشيح واختيار القادة وهو ما يُعادل فكرة تفويض السلطة أو منحها في النظرية الإدارية المعاصرة.
- توعية الولاة والقادة بالقواعد واللوائح والتوجيهات وإلزامهم باتباعها وهذا ما يُعرف اليوم بالسياسات التنظيمية وتحديد
- أداء المهام الروتينية اليومية المتعلقة بإدارة شؤون القسم، والمعروفة بالإجراءات الإدارية اليومية والتفصيلية.
- تطبيق إجراءات الرقابة لا سيما فيما يتعلق بالمشاكل الهامة، ورفع التقارير إلى المستويات الإدارية العليا وهو ما يعكس المفهوم الحديث للرقابة.

تؤكد هذه الأمثلة أن الإدارة بمعناها الواسع موجودة منذ القدم وأن الوظائف الإدارية الأساسية كالخطيط والتنظيم والرقابة كانت تُمارس في مختلف المجالات؛ وتتجلى هذه الأشكال في المجتمعات ما قبل التاريخ. ويُعدّ سرد قصة النبي يوسف (عليه السلام)، الذي يُعتبر من أوائل من استخدموا فكرة التخطيط العلمي عندما فسّر حلم ملك مصر ووضع استراتيجية اقتصادية لمواجهة سنوات المجاعة، خير دليل على ذلك. وهذا يُبين كيف ارتبط الفكر العلمي المنظم والتخطيط منذ القدم. وتهدف الإدارة إلى استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو مادية استخداماً عقلانياً أمثل ضمن مفاهيم الكفاءة والفاعلية والإدارة الناجحة تسعى دوماً إلى تجنب الإسراف والفوضى والاضطراب، وتعمل بكل جهد و طاقة للمحافظة على الاستخدام الفعال للموارد البشرية والمادية من أجل تحقيق الأهداف المحددة المشتركة التي تنتشده الإدارة إلى تحقيقها، والإدارة تعني بتنظيم الجهود الجماعية للاستفادة من الموارد المتاحة لتحقيق أهداف محددة فقد عرفت الحضارات القديمة أنشطة وفعاليات عفوية.

وبذلك يتضح أن الفكر الإداري الحديث لم ينشأ من فراغ بل هو نتاج تطور تاريخي طويل أسهمت فيه مختلف الحضارات الإنسانية والتجارب التاريخية في صياغة أسسه ومفاهيمه الحالية¹¹

ثانياً: خصائص الفكر الإداري الحديث

تختلف نظرية مدرسة النظم في الإدارة عن مدارس الإدارة الأخرى في عدة جوانب فهي تنظر إلى الشركة كنظام متكامل يتفاعل باستمرار مع محيطه. وفيما يلي ملخص لأهم هذه الخصائص

- 1- الطاقة واستمرارية التغذية الراجعة، لإنتاج السلع والخدمات، يجب على الشركة أولاً الحصول على مدخلات من العالم الخارجي، بما في ذلك العمالة والمعدات والمواد الخام ومصادر الطاقة وتساعد التغذية الراجعة الشركة على تقييم أدائها، والتأكد من مدى تحقيقها لأهدافها، وإجراء التعديلات اللازمة.
- 2- تنوّع بين المنظمات، تشمل تنظيمًا متنوعًا متخصصًا، مثل الإنتاج والرقابة والتوجيه والتمويل، والتي تعمل على تحويل المدخلات إلى خدمات احتياجات المجتمع ونوعها.
- 3- الارتباط بين المنظمة والمجتمع، ترى مدرسة النظام أن المنظم ليس له تأثير على المجتمع، فهي تحصل على الموارد والمدخلات الضرورية منه وفي المقابل تقوم بتسويقها وخدماتها له، وهذا يعني وجود علاقة مستمرة بين المنظمات وبيئتها المحيطة.
- 4- الشمولية والتكامل، يؤكد هذا المذهب الفكري على أن جميع أجزاء المنظمة مترابطة ومتكاملة، وأن المدخلات وعمليات الإنتاج والمخرجات تمثل عناصر متداخلة لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، حيث يؤثر كل جزء على الآخر.
- 5- التوازن الحركي، حيث تسعى المنظمة إلى تحقيق التوازن من خلال الاستفادة من الموارد المتاحة وتحويلها إلى مخرجات تحقق أهدافها وتلبي حاجات المجتمع، مع السعي المستمر إلى التوسع وتحقيق الأرباح.
- 6- الاستقرار والتكيف، حيث تتميز المنظمة بقدرتها على المحافظة على استقرارها الداخلي وفي الوقت نفسه التكيف مع التغيرات والاحتياجات الجديدة في البيئة الخارجية، بما يساعدها على مواجهة الأزمات والمخاطر دون التأثير على استمراريتها.
- 7- التميز والتخصص، حيث تميل المنظمات وفق مدرسة النظام إلى التخصص وتقسيم العمل، حيث تنتقل من البساطة إلى مزيد من التعقيد والتنظيم مما يساهم في رفع الكفاءة وتحسين الأداء.
- 8- تدفق المعلومات، قد تعتمد المنظمة على تدفق المعلومات بصورة مستمرة من أجل التكيف مع المتغيرات المستقبلية واتخاذ القرارات المناسبة وهو ما يعزز قدرتها على التطور والاستمرار.
- 9- التطور والتغيير المستمر، وترى مدرسة النظام أن جميع عناصر المنظمة، سواء كانت مادية كالمعدات والآلات أو بشرية كالقوى العاملة، تخضع للتغيير والتطوير المستمر بهدف تحقيق التقدم وتحسين الأداء بصورة دائمة¹².

¹¹ د. منيرة عبد حسن- 2015 - تاريخ تطور الفكر الإداري - مجلة الآداب - ص 373

¹² منيرة عبد حسن- 2015 - تاريخ تطور الفكر الإداري - مجلة الآداب - ص 381

المبحث الرابع: التحول من الادارة التسويقية الي رقمية**اولا:البنية التحتية التكنولوجية وأثرها على التحول الرقمي والأداء الاستراتيجي**

تُعدّ البنية التحتية التكنولوجية من أهم ركائز نجاح التحول الرقمي في المؤسسات. فهي تمثل الإطار التقني الذي تعتمد عليه المؤسسة لتشغيل أنظمتها الرقمية، وإدارة بياناتها، وتقديم خدماتها بكفاءة. وتشمل هذه البنية التحتية مجموعة من العناصر، مثل أجهزة الحاسوب، وشبكات الاتصالات، وقواعد البيانات، وأنظمة المعلومات، وبرامج الإدارة، وأمن المعلومات، وحلول الحوسبة السحابية. وكلما كانت هذه البنية التحتية أكثر تطوراً وكفاءة، زادت قدرة المؤسسة على تبني التحول الرقمي بنجاح واستدامة.

من الناحية الاستراتيجية تُسهم البنية التحتية التقنية في تعزيز قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات مبنية على البيانات، وذلك من خلال توفير معلومات دقيقة ومحدثة حول الأداء الداخلي والسوق الخارجية. كما تُسهم في تحسين التخطيط الاستراتيجي، عبر تمكين الإدارة العليا من تتبع المؤشرات ودراسة الاتجاهات والتحولات في المشهد التنافسي مما يُعزز قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات وبناء ميزة تنافسية طويلة الأمد وتدعم البنية التحتية التقنية القوية الابتكار وإنشاء نماذج أعمال جديدة قائمة على الرقمنة وتكامل العمليات كما أن قوة البنية التحتية التكنولوجية تساعد في تعزيز مرونة المؤسسة وقدرتها على الاستجابة للأزمات والتغيرات المفاجئة، مثل التحول إلى العمل عن بعد أو مواجهة اضطرابات السوق. وفي المقابل، فإن ضعف هذه البنية قد يشكل عائقاً كبيراً أمام التحول الرقمي، ويؤدي إلى بطء في الأداء، وضعف في التكامل بين الأنظمة، وانخفاض في مستوى الكفاءة التشغيلية والاستراتيجية.

وعلى المستوى التشغيلي تُسهم البنية التحتية التكنولوجية بشكل مباشر في تحسين كفاءة العمليات اليومية داخل المؤسسة من خلال أتمتة العمليات وتقليل الاعتماد على الإجراءات اليدوية، مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء وإنجاز المهام بشكل أسرع. كما أنها تُعزز التنسيق بين مختلف الأقسام من خلال أنظمة معلومات مترابطة تُسهّل تدفق البيانات في الوقت الفعلي. علاوة على ذلك، تُحسن جودة الخدمات المقدمة للعملاء من خلال تسريع الاستجابة لاحتياجاتهم وتوفير خدمات رقمية متكاملة متاحة على مدار الساعة. وبذلك يتضح أن البنية التحتية التكنولوجية ليست مجرد عنصر تقني داعم بل هي عامل استراتيجي حاسم يؤثر بشكل مباشر على نجاح المؤسسات في التحول الرقمي، وعلى قدرتها في تحسين أدائها التشغيلي وتعزيز موقعها التنافسي في بيئة الأعمال الحديثة.¹³

ثانياً: الكفاءات والموارد البشرية الرقمية

تشير الكفاءات الرقمية إلى مجموعة من المهارات والمعارف التي تُمكن الموظفين من استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات بفعالية في استرجاع البيانات ومعالجتها وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام. ويشمل ذلك القدرة على التواصل وتبادل المعلومات عبر مختلف القنوات الرقمية، مع الالتزام بالمعايير والمسؤوليات المهنية. والتحول من إدارة التسويق التقليدية إلى الرقمية تُعدّ الكفاءات الرقمية عنصراً أساسياً في نجاح هذا التحول داخل المؤسسات. ويعتمد تطبيق التسويق الرقمي بشكل كبير على كفاءة الموارد البشرية وقدرتها على استخدام التقنيات الحديثة بكفاءة وفعالية.

تشمل الكفاءات الرقمية عدة أبعاد رئيسية أبرزها: الإلمام بالحاسوب بما في ذلك القدرة على استخدامه وحل المشكلات التقنية؛ والإلمام بالبيانات، بما في ذلك فهم البيانات وتحليلها وتقييم موثوقيتها؛ وإنشاء المحتوى الرقمي وتطويره مع احترام حقوق الملكية الفكرية. كما تشمل القدرة على التواصل والتعاون رقمياً باستخدام الأدوات التكنولوجية للتواصل الداخلي والخارجي، بالإضافة إلى الأمن الرقمي الذي يركز على حماية البيانات والمعلومات والأجهزة من التهديدات الرقمية. وتظهر أهمية الكفاءات الرقمية في بيئة إدارة التسويق الرقمي من خلال دورها في تحسين أداء الموظفين ورفع كفاءة اتخاذ القرارات التسويقية وتطوير أساليب التواصل مع العملاء، وتحليل سلوكهم بدقة أكبر، مما يساهم في تعزيز فعالية الأنشطة التسويقية وزيادة قدرة المنظمة على المنافسة في السوق الرقمية.¹⁴

ثالثاً: معوقات التحول نحو الإدارة التسويقية الرقمية

تُمثل معوقات التحول الرقمي مجموعة من الصعوبات التي تواجهها الشركات عند محاولتها تطبيق إدارة التسويق الرقمي والاستفادة من التقنيات الحديثة في عملياتها التسويقية تشمل هذه التحديات مجموعة متنوعة من العناصر التنظيمية والمالية والبشرية والتقنية التي قد تؤثر بشكل مباشر على عملية التحول مما يقلل من فعاليتها أو يُبطئها. وتشمل هذه التحديات غياب الحلول الرقمية الحديثة التي تدعم عمليات التسويق بفعالية وعدم كفاية البنية التحتية التقنية لدى بعض المؤسسات فيما يتعلق بالتحول إلى إدارة التسويق الرقمي كما تشمل معوقات تنظيمية تعيق دمج مبادرات التسويق الرقمي مثل عدم وضوح سياسات التحول الرقمي وضعف التعاون بين الأقسام. ويعد نقص المهارات والكفاءات الرقمية لدى الموظفين وعدم كفاية التدريب والتطوير في استخدام أدوات التسويق الحديثة، من أبرز التحديات التي تواجه الموارد البشرية، والتي تؤثر سلباً على جودة الأداء التسويقي. كما توجد تحديات مالية، مثل التكاليف الباهظة لإنشاء وتطوير الأنظمة الرقمية وصعوبة الحصول على التمويل اللازم لتحديث البنية التحتية التقنية باستمرار. وتشكل هذه التحديات مجتمعة عائقاً أمام الانتقال الناجح إلى إدارة

¹³ أ أماني عصمت السيد علام -2025 ثر البنية التحتية التكنولوجية للتحول الرقمي على الأداء الاستراتيجي والتشغيلي - ص 2900
¹⁴ دينا فاروق العجريدي - أميرة أحمد الزهيري - أمنية حمدي سيد -2022 التأثير الوسيط للرفاهية الرقمية في العلاقة بين الكفاءات الرقمية والارتباط الوظيفي- المجلة المصرية للدراسات التجارية - ص 16

التسويق الرقمي، إذ تؤثر على جودة وسرعة هذا التحول، وعلى قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها التسويقية في بيئة تتسم بالتغيير المستمر والمنافسة الشديدة.¹⁵

منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والتسويقية، حيث يهدف إلى وصف واقع التحول من الإدارة التسويقية التقليدية إلى الإدارة التسويقية الرقمية في المؤسسات الليبية، وتحليل العوامل المؤثرة فيه، وتفسير العلاقات بين متغيراته في ضوء الفكر الإداري الحديث.

أدوات الدراسة:

تعتمد الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث يتم تصميم استبانة موجهة إلى العاملين في الإدارات التسويقية بالمؤسسات محل الدراسة، وتتضمن مجموعة من الفقرات التي تقيس مدى تطبيق التسويق الرقمي، ومستوى الوعي به، والمعوقات التي تواجهه.

مصادر جمع البيانات:

تستند الدراسة إلى مصدرين رئيسيين لجمع البيانات:

المصادر الأولية: وتشمل البيانات التي يتم جمعها من خلال الاستبيان الموجه لعينة الدراسة.
المصادر الثانوية: وتشمل الكتب، والدراسات السابقة، والأبحاث العلمية، والمقالات المتخصصة، والتقارير المتعلقة بالتسويق الرقمي والإدارة الحديثة.

عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من مجموعة من العاملين في الإدارات التسويقية والإدارية داخل عدد من المؤسسات في ليبيا، ويتم اختيارها بطريقة عينة عشوائية أو طبقية (حسب طبيعة الدراسة)، بما يضمن تمثيلاً مناسباً لمجتمع الدراسة.

أساليب تحليل البيانات:

سيتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، مثل: التكرارات والنسب المئوية.

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

معامل الارتباط لقياس العلاقات بين المتغيرات.

اختبار (T-test) أو تحليل التباين (ANOVA) عند الحاجة لدراسة الفروق بين المجموعات.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على التحول من الإدارة التسويقية التقليدية إلى الإدارة التسويقية الرقمية في ضوء الفكر الإداري الحديث.

الحدود المكانية: تُطبق الدراسة على عدد من المؤسسات في ليبيا.

الحدود البشرية: تقتصر على العاملين في الإدارات التسويقية والإدارية بالمؤسسات محل الدراسة.

الحدود الزمنية: تُجرى الدراسة خلال الفترة الزمنية 2016-2026م

الدراسات السابقة

1- دراسة احمد محمد السبكي – احمد محمود درويش – 2024 التحول الرقمي الفرص والتحديات

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مفهوم التحول الرقمي ودوره في تطوير أداء الحكومات والمؤسسات في ظل التطور المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وما ترتب عليه من تغيرات جوهرية في أساليب تقديم الخدمات. كما سعت إلى توضيح أهمية الاعتماد على التقنيات الرقمية مثل الحاسبات والشبكات والاتصالات في تحسين كفاءة العمل وتلبية احتياجات المواطنين بشكل أكثر مرونة وتخصيصاً.

وتناولت تأثير التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات على إعادة تشكيل طرق العمل داخل المؤسسات الحكومية، حيث أصبحت التكنولوجيا عنصراً أساسياً في الحياة اليومية وأسهمت في فتح آفاق جديدة لتقديم الخدمات بشكل أكثر تطوراً وفعالية. كما توضح الدراسة استجابة الحكومات لهذه التحولات من خلال تبني نماذج رقمية حديثة تهدف إلى رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. وأشارت إلى أن التحول الرقمي لم يعد مقتصرًا على الجانب التقني فقط، بل أصبح عملية شاملة تهدف إلى إعادة تنظيم أساليب تقديم الخدمة بما يتناسب مع احتياجات المواطن، مع التركيز على المرونة والجودة وسهولة الوصول. كما تعتمد الدراسة على استعراض ممارسات وتجارب عملية في مجال التحول الرقمي، سواء داخل مصر أو من خلال تجارب دولية بهدف الاستفادة من أفضل الممارسات وتطبيقها بشكل عملي.¹⁶

¹⁵ عمر الخذاري - خليفة رويج 2024- معوقات الرقمنة وإنعكاساتها على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة ENAC بسكرة - ص 7

¹⁶ احمد محمد السبكي – احمد محمود درويش – 2024 التحول الرقمي الفرص والتحديات

2- دراسة مها بنت فهد عثمان السناني - 2023 تطوير الإدارة التسويقية بالجامعات الأهلية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع الإدارة التسويقية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض وسبل تطويرها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتطبيق استبانة على قائداً أكاديمياً مستخدمة أسلوب الحصر الشامل. وأظهرت النتائج أن درجة موافقة القيادات الأكاديمية على واقع الإدارة التسويقية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض مرتفعة. بمتوسط حسابي (4.02). وجاء مجال الرقابة في مقدمة مجالات تشخيص الواقع بمتوسط حسابي (4.16)، يليه مجال التنفيذ بمتوسط حسابي (4.00)، ثم مجال التخطيط بمتوسط حسابي (3.95)، بينما جاء مجال التنظيم في المرتبة الأخيرة كأقل مجالات تشخيص الواقع بمتوسط حسابي (3.90). وأظهرت النتائج أن درجة موافقة القيادات الأكاديمية على سبل تطوير الإدارة التسويقية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض مرتفعة بمتوسط حسابي (3.74).¹⁷

3- دراسة مصطفى صالح عمر اعليجة - 2016- الإدارة عن بعد وتأثيرها على إدارة التسويق دراسة ميدانية في مصانع الاسمنت الليبية

توصلت الدراسة الى نتيجة مفادها وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الادارة عن بعد وتحسين إدارة التسويق وجاءت أهم التوصيات بزيادة الاهتمام والدعم لتطبيق برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مصانع الإسمنت الليبية وهذه بدورها تدعم عمليات الادارة عن بعد.

وجاءت مشكلة الدراسة في ضعف وانخفاض في إدارة التسويق في مصانع الاسمنت الليبية ، وبالتالي هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الادارة عن بعد في تحسين كفاءة مصانع الاسمنت الليبية.¹⁸

4- دراسة مها يوسف جليل الهويدي 2022 - دور التحول الرقمي في دعم ريادة الأعمال التنظيمية
الهدف الرئيسي لورقة العمل في دراسة دور التحول الرقمي في دعم ريادة الأعمال التنظيمية وشمل البحث خمسة أقسام تمثلت في الإطار العام الإطار النظري للتحول الرقمي، الإطار النظري لريادة الأعمال التنظيمية العلاقة بين التحول الرقمي وريادة الأعمال التنظيمية ، وأخيراً النتائج التي أوضحت مفهوم وأبعاد التحول الرقمي ومفهوم وأبعاد ريادة الأعمال التنظيمية والعلاقة بين التحول الرقمي وريادة الأعمال التنظيمية.¹⁹

5- دراسة نبيلة عبد الفتاح قشطي - 2021 - حوكمة التحول الرقمي
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم وأهداف التحول الرقمي، وتحليل معوقات تطبيقه واستعراض متطلبات نجاحه، إلى جانب توضيح فوائده ومقوماته وخصائصه وذلك في إطار المنهج الوصفي التحليلي. كما تسعى الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه حوكمة التحول الرقمي في تحقيق التوازن بين أصحاب المصالح وتسهيل الأعمال بما يواكب التطور التكنولوجي، ويضمن استمرارية تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. وتشير الدراسة إلى أن التحول الرقمي أصبح ضرورة ملحة لا يمكن الاستغناء عنها في مختلف القطاعات، نظرًا لما يحققه من تحسين في الأداء وخلق فرص جديدة للتطوير والنمو. كما تؤكد على أن التوسع في تبني التقنيات الرقمية يسهم بشكل إيجابي في تعزيز الكفاءة المؤسسية ورفع جودة الخدمات مع ضرورة وجود حوكمة فعالة لضمان نجاح هذا التحول واستدامته.²⁰

النتائج والتوصيات

النتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن التحول من الإدارة التسويقية التقليدية إلى الإدارة التسويقية الرقمية أصبح ضرورة حتمية تفرضها التغيرات التكنولوجية الحديثة وتطور الفكر الإداري المعاصر. كما تبين أن المؤسسات الليبية ما زالت في مراحل متفاوتة من حيث تبني تطبيقات التسويق الرقمي، حيث توجد بعض المؤسسات التي بدأت في استخدام الأدوات الرقمية، في حين لا يزال البعض الآخر يعتمد بشكل كبير على الأساليب التقليدية. كما أظهرت النتائج أن نجاح التحول الرقمي في الإدارة التسويقية يرتبط بشكل مباشر بتوفر البنية التحتية التكنولوجية، وامتلاك الكفاءات البشرية المؤهلة رقمياً، إلى جانب دعم الإدارة العليا لعمليات التحول. كما تبين أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من فعالية هذا التحول، مثل ضعف الإمكانيات التقنية، ونقص التدريب، وضعف الثقافة الرقمية داخل بعض المؤسسات. وأشارت النتائج أيضاً إلى أن الفكر الإداري الحديث يمثل إطاراً مهماً لدعم هذا التحول، من خلال تركيزه على المرونة، والابتكار، واستخدام التكنولوجيا في تحسين الأداء واتخاذ القرار مما يعزز من قدرة المؤسسات على المنافسة في بيئة الأعمال الحديثة.

التوصيات

¹⁷ مها بنت فهد عثمان السناني - 2023 تطوير الإدارة التسويقية بالجامعات الأهلية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية - المجلة السعودية للعلوم التربوية ص 103

¹⁸ دراسة مصطفى صالح عمر اعليجة - 2016- الإدارة عن بعد وتأثيرها على إدارة التسويق دراسة ميدانية في مصانع الاسمنت الليبية - المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية - ص 324

¹⁹ دراسة مها يوسف جليل الهويدي 2022 - دور التحول الرقمي في دعم ريادة الأعمال التنظيمية - المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية - ص 1046

²⁰ نبيلة عبد الفتاح قشطي - 2021 - حوكمة التحول الرقمي - مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية - ص 415

1. ضرورة تطوير البنية التحتية التكنولوجية داخل المؤسسات الليبية لدعم التحول الرقمي في المجال التسويقي.
2. أهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب المستمر على مهارات التسويق الرقمي واستخدام التقنيات الحديثة.
3. تعزيز دعم الإدارة العليا لعمليات التحول الرقمي باعتباره عنصراً أساسياً لنجاح هذا التحول داخل المؤسسات.
4. ضرورة نشر ثقافة التحول الرقمي داخل بيئة العمل وتشجيع العاملين على تبني الأساليب الحديثة في التسويق.
5. الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في مجال التحول الرقمي وتكييفها بما يتناسب مع البيئة الليبية.
6. الإسهام في تحسين الأداء التسويقي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال تطبيق التحول الرقمي.

قائمة المراجع

1. د. نبيلة عبد الفتاح قشطي- 2021 - حوكمة التحول الرقمي - مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية ص 416
2. مصطفى صالح عمر العليجة - 2016- الإدارة عن بعد وتأثيرها على إدارة التسويق دراسة ميدانية في مصانع الاسمنت الليبية مصطفى صالح عمر اعليجة - المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية - ص 328
3. مي نزيه جافو - د. تهاني إبراهيم الاحمدي الحربي - 2025 - تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين"(دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية ص 479
4. بونا موس محمد انيس - 2021 - دور ادارة التسويق في تحسين صورة المؤسسة دراسة حالة مؤسسة إنتاج مواد التنظيف PAC-MC ميله- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - ص 6
5. بونا موس محمد انيس - 2021 - دور ادارة التسويق في تحسين صورة المؤسسة دراسة حالة مؤسسة إنتاج مواد التنظيف PAC-MC ميله- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - ص 26
6. سلسل صادق كنعان - 1446 - ادارة التسويق - كلية المامون العراق - ص 12
7. أميمة معراوي - 2020 - التسويق الإلكتروني - الجامعة الافتراضية السورية - ص 22
8. أميمة معراوي - 2020 - التسويق الإلكتروني - الجامعة الافتراضية السورية - ص 16 و 17 مرجع سابق
9. ممدوح عبد الفتاح أحمد محمد- أثر التسويق الرقمي على القيمة المدركة للعميل - كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ ص 4
10. د. منيرة عبد حسن- 2015 - تاريخ تطور الفكر الإداري - مجلة الآداب - ص 373
11. منيرة عبد حسن- 2015 - تاريخ تطور الفكر الإداري - مجلة الآداب - ص 381
12. أ أماني عصمت السيد علام -2025 ثر البنية التحتية التكنولوجية للتحول الرقمي على الأداء الاستراتيجي والتشغيلي - ص 2900
13. دينا فاروق العجريد. - أميرة أحمد الزهيري - أمنية حمدي سيد -2022 التأثير الوسيط للرفاهية الرقمية في العلاقة بين الكفاءات الرقمية والارتباط الوظيفي- المجلة المصرية للدراسات التجارية - ص 16
14. عمر الخذاري - خليفة رويح -2024- معوقات الرقمنة وإنعكاساتها على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة ENAC بسكرة - ص 7
15. احمد محمد السبكي - احمد محمود درويش - 2024 التحول الرقمي الفرص والتحديات
16. مها بنت فهد عثمان السناني - 2023 تطوير الإدارة التسويقية بالجامعات الأهلية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية - المجلة السعودية للعلوم التربوية ص 103
17. محمد ميلود صميده. (2026). أثر إدارة المعرفة على أداء الموظفين دراسة ميدانية على مصرف الصحاري-مدينة طرابلس. *Al-Farooq Journal of Sciences*, 2(1), 1107-1087.
18. دراسة مصطفى صالح عمر اعليجة - 2016- الإدارة عن بعد وتأثيرها على إدارة التسويق دراسة ميدانية في مصانع الاسمنت الليبية - المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية - ص 324
19. دراسة مها يوسف جليل الهويدي 2022 - دور التحول الرقمي في دعم ريادة الأعمال التنظيمية - المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية - ص 1046
20. نبيلة عبد الفتاح قشطي - 2021 - حوكمة التحول الرقمي - مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية - ص 415

21. Alnnale, T. (2026). Predictive Governance in Digital Enterprises: An LSTM-Enhanced Deep Learning Framework for Economic Optimization of IT Incident Management Using Enriched Process Logs. *Al-Farooq Journal of Sciences*, 2(3), 86-113.