



دور التسويق القائم على البيانات في تعزيز العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق الرقمية والتميز  
التسويقي في شركات التجارة الإلكترونية ( , Mstaml.com , Pricena Iraq , Digital Zone ,  
iBasket Iraq ) - العراق

م.د. زهراء نعيم قاسم  
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة ميسان

[zahraa.naem@uomisan.edu.iq](mailto:zahraa.naem@uomisan.edu.iq)

المستخلص

ان الدراسة الحالية تهدف الى ايضاح الدور الذي يؤديه التسويق الذي يقوم على البيانات من خلال بعدين هما (الاتصال والخصوصية , الدعم وعمليات الدفع) ودورها في تعزيز العلاقة بين متغيرين هما الاستراتيجية الرقمية للمحيط الأزرق بابعادها ( الابتكار القائم على القيمة , خلق سوق رقمي جديد , ابتكار نموذج الاعمال الرقمي , تجربة الزبون الرقمية , وتوظيف البيانات والتقنيات الرقمية) وبين التميز التسويقي من خلال ثلاثة ابعاد هي ( اولوية منظومة التسويق , اولوية التركيز على المستخدم النهائي , اولوية المرونة التسويقية) , في اربعة فروع من شركات التجارة الإلكترونية في العراق ( Digital Zone , Pricena Iraq , Mstaml.com , iBasket Iraq ) عن طريق اختبار نموذج تطبيقي على عينة مقدارها (190) فرد من القيادات في المستوى الأعلى والوسطي من اصل (274) فرد . وتم الحصول على البيانات من خلال استخدام استبانة محكمة وتم تحليلها بواسطة برنامج SPSS , كما تم التحقق من الصدق وثبات المقياس عن طريق استخدام معامل كرونباخ الفا واجراء التحليل العاملي للاستكشافي والتوكيدي بالاضافى الى استعراض الوصف الاحصائي وقياس معامل التأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية . أظهرت النتائج ان توظيف البيانات في القرارات التسويقية تسهم بشكل جيد في تفعيل منطق المحيط الأزرق الرقمي مما يقود نحو مستويات مرتفعة من تحقيق التميز في السوق من حيث تصميم العروض وتخصيص الحملات الاعلانية وإدارة تجربة الزبون, ومن زاوية أخرى فإن عملية الاستثمار المنظمة في البنى التحليلية يمكن ان يقلل من المخاطر وبنفس الوقت رفع مستوى كفاءة القرار التسويقي.

**الكلمات الدالة :** التسويق القائم على البيانات , استراتيجية المحيط الأزرق الرقمية , التميز التسويقي ,  
iBasket Iraq , Mstaml.com , Pricena Iraq , Digital Zone , منظمات التجارة الإلكترونية.

**The Role of Data-Driven Marketing in Enhancing the Relationship  
Between Digital Blue Ocean Strategy and Marketing Excellence in E-  
commerce Companies (Digital Zone, Pricena Iraq, Mstaml.com, iBasket  
Iraq) - Iraq**

Dr. Zahraa Naem Qasim

College of Administration and Economics / University of Maysan

[zahraa.naem@uomisan.edu.iq](mailto:zahraa.naem@uomisan.edu.iq)

Abstract

This study aims to clarify the role of data-driven marketing, through two dimensions (communication and privacy, and support and payment processes), in enhancing the relationship between two variables: the digital blue ocean strategy with its dimensions (value-based innovation, creating a new digital market, innovating the digital business model, digital customer experience, and utilizing data and digital technologies), and marketing excellence through three dimensions (marketing system priority, end-user priority, and marketing flexibility priority), in four branches of e-commerce companies in Iraq (Digital



Zone, Pricena Iraq, Mstaml.com, and iBasket Iraq). This study was conducted by testing an applied model on a sample of 190 senior and middle-level leaders out of a total of 274. Data was collected using a validated questionnaire and analyzed using SPSS software. The validity and reliability of the scale were verified using Cronbach's alpha coefficient and exploratory and confirmatory factor analysis. Statistical descriptions were also reviewed, and the impact factor between main and sub-variables was measured. The results showed that data integration in marketing decisions contributes significantly to activating the logic of the digital blue ocean, leading to higher levels of market differentiation in terms of offer design, advertising campaign customization, and customer experience management. Furthermore, systematic investment in analytical frameworks can reduce risks while simultaneously increasing the efficiency of marketing decisions.

**Keywords:** Data-driven marketing, digital blue ocean strategy, marketing excellence, Digital Zone, Pricena Iraq, Mstaml.com, iBasket Iraq, e-commerce organizations.

#### أولاً : مشكلة الدراسة

تشهد المنصات الرقمية تطوراً سريعاً , لكن هنالك منظمات عديدة لا تزال تنظر الى البيئة الرقمية بعقلية المنافسة التقليدية , عن طريق التركيز على الاعلانات فقط أو تخفيض الاسعار , بدون التفكير في تكوين القيمة من مجالات جديدة أو استثمار منظم للبيانات , لذلك فإن مشكلة الدراسة تتجلى بعدد من التساؤلات التالية:

1. هل ان الشركات المدروسة تستخدم البيانات المتاحة لها بطريقة تجعلها تبني مزايا يصعب تقليدها؟
2. الى أي حد يمكن لأستراتيجية المحيط الأزرق الرقمية ان تفتح مجالات جديدة بدلاً من البقاء في الساحات ذات المنافسة المباشرة.
3. هل يساهم هذا التوجه في رفع مستوى التميز التسويقي داخل الشركات المهتمة بالجانب الرقمي.
4. ما هو مدى تفاعل الابعاد الفرعية لكل متغير مع تجربة الزبون الرقمية مع كل من طرق الدفع والدعم وتحقيق الخصوصية بشكل متوازي؟

#### ثانياً : أهمية الدراسة

تتبع اهمية الدراسة من اعتبارات عدة:

#### ● الاهمية النظرية :

1. محاولة ربط عدد من المفاهيم الحديثة في اطار واحد : التسويق القائم على البيانات , استراتيجيات المحيط الأزرق الرقمية , التميز التسويقي.
  2. اثراء النقاش العلمي حول كيفية تكييف نماذج المحيط الأزرق مع السياق الرقمي عن طريق صياغة مقياس مكون من عدة ابعاد بالاعتماد على مجموعة من الدراسات الاجنبية.
- #### ● الاهمية التطبيقية والمحلية:

1. مساعدة الشركات على الانتقال من المنافسة التقليدية نحو بناء قيمة مبتكرة.
2. توفير ادوات عملية لتحسين تجربة الزبون عن طريق المنصات الالكترونية.
3. التركيز على متخذي القرار وتوجيههم باتجاه الاعتماد على التحليلات الرقمية بدلاً من القرارات الحدسية.

4. بحسب علم الباحثان لا توجد أي دراسة تناولت هذه الموضوعات بشكل متكامل في البيئة المحلية , بالاضافة لعدم توفر مقياس لاستراتيجية المحيط الأزرق الرقمية وهو ما يمنح الدراسة الحالية قيمة اضافية.

#### ثالثاً : اهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى :



1. قياس مستوى التسويق القائم على البيانات في المنصات الرقمية.
2. بناء تصور واضح لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق الرقمية داخل الشركات.
3. التعرف على مستوى التميز التسويقي لدى الشركات قيد الدراسة.
4. تحليل العلاقات بين المتغيرات , ومعرفة ما اذا كانت استراتيجية المحيط الأزرق الرقمية تمثل حلقة وصل بين البيانات والتميز التسويقي.
5. محاولة تقديم عدة مقترحات يمكن ان تساعد الادارات في تحسين اداءها التسويقي.

رابعاً : مقاييس الدراسة ومصادرها

1. التسويق القائم على البيانات  
تمت الاعتماد على الأبعاد التي جاء بها (Rahman et al . , 2024) وفق بعدين هما (التخصيص المعتمد على البيانات و خصوصية البيانات) .

## 2. استراتيجية المحيط الأزرق الرقمية

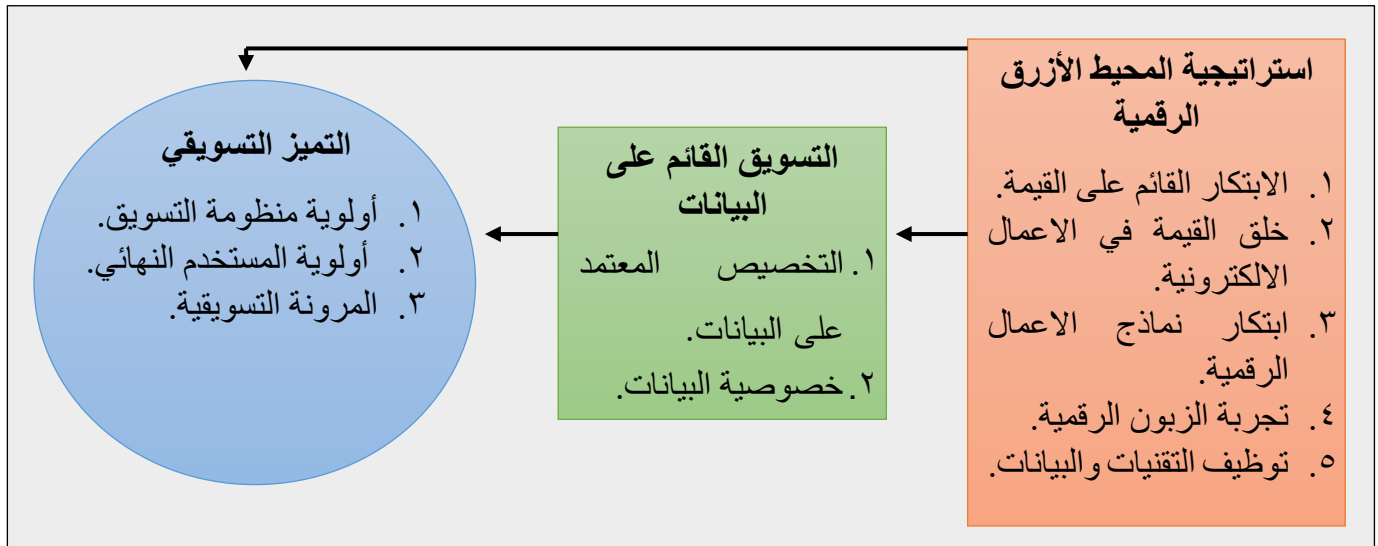
تم صياغة مقياس مكون من خمسة ابعاد وذلك اعتماداً على مجموعة من الاعمال الرئيسية وبما يتلاءم مع هذه الدراسة والمجتمع , والابعاد هي (الابتكار القائم على القيمة) بالاعتماد على (Chan Kim & Mauborgne , 2005) , والبعد الثاني هو (خلق القيمة في الاعمال الالكترونية) اعتماداً على (Amit & Zott , 2001) . والبعد الثالث (ابتكار نماذج الاعمال الرقمية) وذلك بالاعتماد على (Zott & Massa , 2011) . . البعد الرابع هو (تجربة الزبون الرقمية) من خلال دراسة (Lemon & Verhoef , 2016) . والبعد الأخير هو (توظيف التقنيات والبيانات) وذلك بواسطة ما جاء في دراسة (Tamilmani et al . , 2019) . وتتضمن الاستبانة (20) فقرة .

## 3. التميز التسويقي

اعتمدت الدراسة على الابعاد التي جاء بها (Homburg et al . , 2020) المتضمنة ثلاث ابعاد (أولوية منظومة التسويق , أولوية المستخدم النهائي , المرونة التسويقية) مكونة من (12) فقرة .

## خامساً : المخطط الفرضي للدراسة

يوضح المخطط التالي العلاقة المنطقية التي تربط بين المتغيرات الداخلة في هذه الدراسة ومدى تأثيرها على بعضها.



- الفرضية الرئيسية الاولى : نفترض بوجود علاقة تأثير بدلالة إحصائية بين استراتيجية المحيط الأزرق الرقمية في التميز التسويقي . ويتفرع منها :
  1. نفترض بوجود علاقة تأثير بدلالة إحصائية بين الابتكار القائم على القيمة في التميز التسويقي.
  2. نفترض بوجود علاقة تأثير بدلالة إحصائية بين خلق القيمة في الاعمال الالكترونية في التميز التسويقي.
  3. نفترض بوجود علاقة تأثير بدلالة إحصائية بين ابتكار نماذج الاعمال الرقمية في التميز التسويقي.
  4. نفترض بوجود علاقة تأثير بدلالة إحصائية بين تجربة الزبون الرقمية في التميز التسويقي.



٥. نفترض بوجود علاقة تأثير بدلالة إحصائية بين توظيف التقنيات والبيانات في التميز التسويقي.
- **الفرضية الرئيسية الثانية :** نفترض بوجود علاقة تأثير بدلالة إحصائية بين استراتيجية المحيط الأزرق الرقمية في التميز التسويقي من خلال وجود متغير التسويق القائم على البيانات . ويتفرع منها :
    ١. نفترض بوجود علاقة تأثير بدلالة إحصائية بين الابتكار القائم على القيمة في التميز التسويقي من خلال وجود متغير التسويق القائم على البيانات.
    ٢. نفترض بوجود علاقة تأثير بدلالة إحصائية بين خلق القيمة في الاعمال الالكترونية في التميز التسويقي من خلال وجود متغير التسويق القائم على البيانات.
    ٣. نفترض بوجود علاقة تأثير بدلالة إحصائية بين ابتكار نماذج الاعمال الرقمية في التميز التسويقي من خلال وجود متغير التسويق القائم على البيانات.
    ٤. نفترض بوجود علاقة تأثير بدلالة إحصائية بين تجربة الزبون الرقمية في التميز التسويقي من خلال وجود متغير التسويق القائم على البيانات.
    ٥. نفترض بوجود علاقة تأثير بدلالة إحصائية بين توظيف التقنيات والبيانات في التميز التسويقي من خلال وجود متغير التسويق القائم على البيانات.

#### سابعاً : مجتمع الدراسة وعينتها

اشتمل المجتمع الشركات التي تعمل في مجال التجارة الالكترونية في العراق , كما ان العينة تم اختيارها من الإدارات العليا والوسطى في اربع شركات , Digital Zone , Pricena Iraq , Mstaml.com , iBasket Iraq , على عينة مقدارها (190) فرد من القيادات في المستوى الأعلى والوسطى من اصل (274) فرد , وتم جمع الاستجابات عن طريق استخدام استبانة الكترونية مع استبعاد الاجابات التي يشوبها النقص وغير المكتملة لضمان جودة النتائج.

#### ثامناً : منهج الدراسة

ان الدراسة الحالية اعتمدت منهجاً وصفيًا وتحليلياً لملاءمته دراسة العلاقات بين المتغيرات , وجرى اعداد الاستبانة عن طريق مراجعة الادبيات ومن ثم عرضها على مجموعة من الخبراء في مجال إدارة التسويق للتأكد من سلامة البنود قبل القيام بتوزيعها على العينة.

#### تاسعاً : الأساليب الإحصائية

تم تحليل البيانات عن طريق برنامج التحليل الاحصائي SPSS وذلك من خلال :

١. إيجاد معامل كرونباخ الفا لقياس مدى ثبات وملائمة البنود الواردة في استمارة الاستبيان.
٢. التحليل العاملي (الاستكشافي والتوكيدي).
٣. الإحصاءات الوصفية .
٤. معاملات الارتباط واختبارات الدلالة .
٥. اختبارات النماذج للتأكد من ملائمة القياسات (علاقات التأثير).

#### الجانب النظري

#### المتغير الأول : استراتيجية المحيط الأزرق الرقمية

#### أولاً: استراتيجية المحيط الأزرق الرقمية: التطور التاريخي والمفهوم

شهد الفكر الاستراتيجي خلال العقود الماضية تطوراً ملحوظاً في طريقة تفسير المنافسة بين المنظمات، حيث ركزت النظريات التقليدية على فكرة التفوق على المنافسين داخل الأسواق القائمة من خلال تحسين الكفاءة أو تخفيض التكاليف أو تقديم منتجات أفضل. غير أن هذا المنظور تعرض لانتقادات عديدة بسبب تركيزه على المنافسة المباشرة في الأسواق المشبعة، الأمر الذي دفع الباحثين إلى البحث عن نماذج استراتيجية جديدة تسمح للمنظمات بتجاوز المنافسة التقليدية. وفي هذا السياق ظهرت استراتيجية المحيط الأزرق التي قدمها كل من (Chan Kim & Mauborgne, 2005) بوصفها إطاراً استراتيجياً يهدف إلى خلق فضاءات سوقية جديدة بدلاً من التنافس في الأسواق القائمة. ويقوم هذا التوجه على فكرة أن المنظمات يمكنها تحقيق النمو والربحية من خلال إعادة تعريف القيمة المقدمة للعملاء وابتكار عروض جديدة تجعل المنافسة أقل أهمية. ويشير (Amit & Zott, 2001 : 495) إلى أن البيئة الرقمية توفر إمكانات كبيرة لخلق القيمة من خلال الأعمال الإلكترونية، إذ تسمح المنصات الرقمية بتطوير طرق جديدة



للتفاعل مع العملاء وتقديم الخدمات. كما أن التقنيات الرقمية تساعد المؤسسات على الوصول إلى أسواق جديدة وتوسيع نطاق أنشطتها بطريقة أكثر مرونة مقارنة بال نماذج التقليدية للأعمال. كما يرى ( Zott et al., 2011 : 1022) أن التحول نحو الاقتصاد الرقمي أدى إلى ظهور نماذج أعمال مبتكرة تعتمد على المنصات الرقمية والشبكات الإلكترونية، الأمر الذي ساهم في إعادة تشكيل طبيعة المنافسة بين المؤسسات. فالمؤسسات التي تستطيع توظيف هذه التقنيات بفعالية تكون أكثر قدرة على تطوير استراتيجيات مبتكرة تتيح لها خلق فرص سوقية جديدة. وفي السياق ذاته، تشير الدراسات الحديثة إلى أن نجاح استراتيجية المحيط الأزرق الرقمية يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة المؤسسات على تصميم تجارب رقمية متميزة للعملاء، إضافة إلى توظيف البيانات والتقنيات الرقمية في تحسين عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي (Lemon & Verhoef, 2016 : 72).

### ثانياً: أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق الرقمية

تم تحديد بناء مقياس استراتيجية المحيط الأزرق الرقمية بالاعتماد على مجموعة من الأبعاد من مختلف الدراسات، إذ تم بناء مقياس اعتماداً على عدد من الدراسات من بيانات مختلفة لكي ينسجم المقياس الجديد مع مجموعة واسعة من البيئات، وتم الاعتماد على الدراسات التي جاء بها (Chan & Mauborgne, 2005), (Amit & Zott, 2001), (Zott et al., 2011), (Lemon & Verhoef, 2016), (Tamilmani et al., 2019) :

### ١. الابتكار القائم على القيمة (Value Innovation)

يُعد الابتكار القائم على القيمة حجر الأساس في استراتيجية المحيط الأزرق، إذ يقوم على فكرة الجمع بين الابتكار وتقديم قيمة عالية للعملاء في الوقت ذاته. فبدلاً من التركيز على المنافسة المباشرة في الأسواق القائمة، تسعى المؤسسات إلى إعادة تصميم عناصر العرض التسويقي بطريقة تسمح بتقديم قيمة جديدة للعملاء، مما يؤدي إلى خلق فضاءات سوقية جديدة تقل فيها حدة المنافسة. وقد أوضح (Chan Kim & Mauborgne, 2005 : 24) أن الابتكار القائم على القيمة يحدث عندما تتمكن المؤسسة من كسر المفاضلة التقليدية بين التميز والتكلفة، بحيث تقدم منتجات أو خدمات مبتكرة تحقق قيمة عالية للعملاء مع الحفاظ على كفاءة التكاليف. ويؤدي هذا النوع من الابتكار إلى جذب شرائح جديدة من العملاء، لأن العروض المقدمة تختلف جذرياً عن تلك التي يقدمها المنافسون. كما يشير (Amit & Zott, 2001 : 500) إلى أن الابتكار في القيمة الرقمية يعتمد بشكل كبير على قدرة المؤسسات على استثمار الإمكانيات التي توفرها الإنترنت والتقنيات الرقمية في تطوير نماذج جديدة لتقديم الخدمات. ويضيف (Porter & Heppelmann, 2014 : 67) أن الابتكار القائم على القيمة في العصر الرقمي يرتبط بدمج التقنيات الذكية في المنتجات والخدمات، مما يسمح بتقديم تجارب أكثر تفاعلاً ومرونة للعملاء.

### ٢. خلق سوق رقمي جديد (Creating a New Digital Market)

يرتبط هذا البعد بقدرة المؤسسات على اكتشاف فرص سوقية جديدة في البيئة الرقمية والعمل على تطوير خدمات ومنتجات تستهدف احتياجات لم يتم تلبيتها في الأسواق التقليدية. فبدلاً من المنافسة في الأسواق المشبعة، تسعى المؤسسات إلى خلق طلب جديد من خلال تقديم عروض مبتكرة تعتمد على التقنيات الرقمية. وقد أشار (Chan Kim & Mauborgne, 2005 : 40) إلى أن خلق أسواق جديدة يمثل أحد المبادئ الأساسية لاستراتيجية المحيط الأزرق، إذ يسمح للمؤسسات بالابتعاد عن المنافسة المباشرة والتركيز على تطوير قيمة جديدة للعملاء. وفي البيئة الرقمية، تتجلى هذه الفكرة من خلال تطوير منصات إلكترونية وخدمات رقمية تستهدف احتياجات جديدة لدى المستخدمين. كما يرى (Amit & Zott, 2001 : 503) أن الإنترنت أتاح فرصاً واسعة لخلق القيمة من خلال الأعمال الإلكترونية، إذ يمكن للمؤسسات تطوير نماذج أعمال مبتكرة تربط بين مختلف الأطراف في السوق، مثل البائعين والمشتريين ومقدمي الخدمات. ويضيف (Laudon & Traver, 2022 : 68) أن منصات التجارة الإلكترونية تمثل مثلاً واضحاً على كيفية خلق أسواق جديدة في البيئة الرقمية، حيث تسمح للمؤسسات بالوصول إلى عملاء في مناطق جغرافية مختلفة وتقديم خدمات لم تكن ممكنة في الأسواق التقليدية.

### ٣. ابتكار نموذج الأعمال الرقمي (Digital Business Model Innovation)



يمثل ابتكار نموذج الأعمال الرقمي أحد الأبعاد الأساسية التي تمكن المؤسسات من تطبيق استراتيجيات المحيط الأزرق في البيئة الرقمية. فالتغيرات التكنولوجية المتسارعة تتطلب من المؤسسات إعادة التفكير في الطريقة التي يتم من خلالها خلق القيمة وتقديمها للعملاء. وقد أوضح (Zott et al., 2011 : 1020) أن نموذج الأعمال يحدد كيفية تنظيم الموارد والأنشطة داخل المؤسسة من أجل خلق القيمة وتحقيق الإيرادات. وفي البيئة الرقمية، يتطلب هذا النموذج درجة عالية من المرونة تسمح للمؤسسات بتطوير طرق جديدة للتفاعل مع العملاء والاستفادة من الإمكانيات التي توفرها التقنيات الحديثة. كما يرى ( Teece, 47 : 2018) أن الابتكار في نموذج الأعمال يعد من أهم مصادر الميزة التنافسية في الاقتصاد الرقمي، لأن المؤسسات التي تستطيع تطوير نماذج أعمال مبتكرة تكون أكثر قدرة على الاستفادة من الفرص التي توفرها التكنولوجيا. ويضيف (Chesbrough, 2010 : 356) أن الابتكار في نماذج الأعمال قد يتضمن إعادة تصميم طريقة تقديم الخدمات أو تطوير مصادر جديدة للإيرادات.

#### ٤. تجربة العميل الرقمية (Digital Customer Experience)

تعد تجربة العميل الرقمية من العوامل الحاسمة التي تؤثر في نجاح المؤسسات العاملة في البيئة الرقمية، إذ تمثل مجموع التفاعلات التي يمر بها العميل أثناء تعامله مع المؤسسة عبر القنوات الرقمية المختلفة. وقد أشار (Lemon & Verhoef, 2016 : 74) إلى أن تجربة العميل تشمل جميع المراحل التي يمر بها العميل في رحلته الشرائية، بدءاً من البحث عن المعلومات وصولاً إلى مرحلة الشراء وخدمات ما بعد البيع. كما يرى (Homburg et al., 2017 : 382) أن تحسين تجربة العملاء يساهم في تعزيز رضاهم وولائهم للمؤسسة. كما يشير (Verhoef et al., 2017 : 176) إلى أن المؤسسات التي تركز على تصميم تجارب رقمية متميزة تستطيع خلق روابط عاطفية أقوى مع العملاء، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة مستوى التفاعل مع العلامة التجارية. ويضيف (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019 : 320) أن تحسين تجربة المستخدم الرقمية يتطلب تصميم منصات إلكترونية سهلة الاستخدام وتوفير معلومات واضحة وسريعة حول المنتجات والخدمات.

#### ٥. توظيف البيانات والتقنيات الرقمية (Data and Technology Leverage)

أشار (Tamilmani et al., 2019 : 226) إلى أن استخدام التقنيات الرقمية يساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على تحليل البيانات وفهم سلوك المستخدمين، الأمر الذي يساعدها على تطوير خدمات أكثر توافقاً مع احتياجات العملاء. كما يرى (Davenport et al., 2020 : 36) أن المؤسسات التي تستثمر في التحليلات الرقمية تكون أكثر قدرة على تحويل البيانات إلى معرفة تسويقية يمكن استخدامها في تحسين الأداء. كما يشير (Wedel & Kannan, 2016 : 101) إلى أن استخدام البيانات في التسويق يسمح للمؤسسات بتطوير استراتيجيات أكثر دقة واستهدافاً، لأن القرارات التسويقية تصبح مبنية على معلومات واقعية حول سلوك العملاء. ويضيف (Kumar et al., 2021 : 94) أن توظيف التقنيات الرقمية يساهم في تحسين كفاءة العمليات التسويقية وتعزيز القدرة على التنبؤ باتجاهات السوق المستقبلية.

#### المتغير الثاني : التميز التسويقي

#### أولاً: التطور التاريخي والمفهوم

شهد مفهوم التميز التسويقي تطوراً ملحوظاً في الأدبيات الإدارية والتسويقية خلال العقود الأخيرة، وذلك نتيجة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات. ففي المراحل الأولى من تطور الفكر التسويقي كان التركيز ينصب بصورة أساسية على تحقيق الكفاءة في تنفيذ الأنشطة التسويقية مثل الترويج والتوزيع وتسعير المنتجات. إلا أن التحولات الاقتصادية والتكنولوجية التي شهدتها الأسواق العالمية أدت إلى إعادة النظر في هذا المنظور، حيث أصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسات ممارسات تسويقية أكثر تكاملاً وابتكاراً تمكنها من تحقيق أداء متميز ومستدام في الأسواق. وقد أشار (Kotler & Keller, 2016 : 35) إلى أن المؤسسات المعاصرة لم تعد تعتمد فقط على تنفيذ الأنشطة التسويقية التقليدية، بل أصبحت مطالبة بتطوير قدراتها الاستراتيجية والتكنولوجية من أجل تحقيق قيمة متميزة للعملاء. كما يرى (Day, 2011 : 186) أن التميز التسويقي يمثل قدرة المؤسسة على توظيف مواردها التسويقية بطريقة تمكنها من فهم احتياجات السوق والاستجابة لها بفعالية تفوق المنافسين.



وفي هذا السياق، برز مفهوم التميز التسويقي بوصفه إطاراً متكاملًا يركز على تطوير قدرات المؤسسة التسويقية وتعزيز قدرتها على تقديم قيمة متميزة للعملاء وتحقيق نتائج متفوقة في السوق. ويشير (Rust, 98 : Moorman & Bhalla, 2010) إلى أن المؤسسات التي تتمتع بقدرات تسويقية متقدمة تكون أكثر قدرة على تحقيق النمو والاستفادة من الفرص المتاحة في الأسواق. كما يرى (Vohries & Morgan, 90 : 2005) أن التميز التسويقي يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على إدارة أنشطتها التسويقية بطريقة متكاملة تشمل تطوير المنتجات، إدارة العلاقات مع العملاء، تصميم الاستراتيجيات التسويقية، والاستجابة للتغيرات البيئية. وقد قدم (3 : Homburg, Theel & Hohenberg, 2020) تصوراً حديثاً لمفهوم التميز التسويقي، حيث أشاروا إلى أن هذا المفهوم يعكس قدرة المؤسسة على تطوير نظام تسويقي متكامل يجمع بين التركيز على العملاء، والقدرة على التنسيق مع مختلف الأطراف داخل منظومة السوق، إضافة إلى امتلاك درجة عالية من المرونة في الاستجابة للتغيرات. ويؤكد الباحثون أن المؤسسات التي تحقق مستويات مرتفعة من التميز التسويقي تكون أكثر قدرة على تحقيق قيمة طويلة الأجل لكل من العملاء والمستثمرين. كما يشير (20 : Morgan, Feng & Whitley, 2018) إلى أن التميز التسويقي يعد من أهم العوامل التي تؤثر في الأداء الاستراتيجي للمؤسسات، لأنه يساهم في تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق نتائج مالية أفضل. وفي السياق ذاته، يرى (64 : Kumar, 2018) أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير قدراتها التسويقية تكون أكثر قدرة على بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء وتحقيق مستويات أعلى من الولاء.

### ثانياً: أبعاد التميز التسويقي

يشير العديد من الباحثين إلى أن التميز التسويقي لا يتحقق من خلال عنصر واحد فقط، بل يعتمد على مجموعة من القدرات والممارسات التنظيمية التي تعمل بصورة متكاملة لتعزيز أداء المؤسسة في السوق. وقد قدم (Homburg et al., 2020) مقياساً حديثاً للتميز التسويقي يعتمد على ثلاثة أبعاد رئيسية تعكس طبيعة الأنشطة التسويقية في المؤسسات المعاصرة، وهي: أولوية منظومة التسويق، وأولوية التركيز على المستخدم النهائي، وأولوية المرونة التسويقية.

#### ١. أولوية منظومة التسويق (Marketing Ecosystem Priority)

يشير هذا البعد إلى مدى اهتمام المؤسسة بتطوير علاقات فعالة مع مختلف الأطراف التي تشكل منظومة التسويق، مثل العملاء والموردين والشركاء الاستراتيجيين ومقدمي الخدمات الرقمية. فالمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز التسويقي تدرك أن خلق القيمة لا يتم بصورة منفردة، بل يعتمد على التعاون والتنسيق بين مختلف الفاعلين في السوق. وقد أشار (7 : Homburg et al., 2020) إلى أن المؤسسات التي تركز على تطوير منظومة تسويقية متكاملة تكون أكثر قدرة على تحسين أدائها التسويقي، لأن هذا التوجه يسمح بتبادل المعرفة والخبرات بين مختلف الأطراف. كما يرى (40 : Adner, 2017) أن منظومات الأعمال أصبحت تلعب دوراً محورياً في خلق القيمة في الأسواق الحديثة، حيث تعتمد المؤسسات على شبكة من الشركاء لتطوير المنتجات والخدمات.

#### ٢. أولوية التركيز على المستخدم النهائي (End-User Priority)

يعكس هذا البعد مدى اهتمام المؤسسة بفهم احتياجات المستخدم النهائي والعمل على تلبية توقعاته من خلال تطوير المنتجات والخدمات بما يتناسب مع متطلباته. فالمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز التسويقي تضع العميل في مركز استراتيجياتها التسويقية. وقد أشار (153 : Kotler & Keller, 2016) إلى أن تبني التوجه نحو العملاء يعد من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق النجاح التسويقي للمؤسسات، لأن فهم احتياجات العملاء يساعد المؤسسات على تطوير عروض أكثر ملاءمة للسوق. كما يرى (Narver & Slater, 1990 : 22) أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة تنظيمية تركز على العملاء تكون أكثر قدرة على تحقيق أداء متفوق في الأسواق. كما يشير (381 : Homburg et al., 2017) إلى أن المؤسسات التي تركز على تجربة العملاء تسعى إلى تطوير تفاعلات إيجابية مع العملاء في مختلف مراحل العلاقة معهم. ويضيف (75 : Lemon & Verhoef, 2016) أن فهم رحلة العميل يساعد المؤسسات على تحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزيز رضا العملاء.

#### ٣. أولوية المرونة التسويقية (Marketing Agility Priority)



يشير هذا البعد إلى قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في السوق، سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بتفضيلات العملاء أو التطورات التكنولوجية أو تحركات المنافسين. فالمؤسسات التي تتمتع بدرجة عالية من المرونة التسويقية تكون أكثر قدرة على التكيف مع البيئة التنافسية المتغيرة. وقد أوضح (Homburg et al., 2020 : 9) أن المرونة التسويقية تمثل أحد العوامل الأساسية التي تمكن المؤسسات من تحقيق التميز التسويقي، لأنها تسمح بتعديل الاستراتيجيات التسويقية بسرعة استجابة للتغيرات البيئية. كما يرى (Doz & Kosonen, 2010 : 371) أن المؤسسات المرنة قادرة على إعادة توجيه مواردها وأنشطتها بسرعة من أجل استغلال الفرص الجديدة في السوق. كما يشير (Kalaiganam, Kushwaha & Varadarajan, 2021 : 12) إلى أن المرونة التسويقية أصبحت أكثر أهمية في البيئة الرقمية بسبب سرعة التغير في تفضيلات العملاء والتطور المستمر في التقنيات الرقمية. ويضيف (Morgan, Feng & Whitley, 2018 : 24) أن المؤسسات التي تتمتع بقدرات تسويقية مرنة تكون أكثر قدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات التنافسية.

### المتغير الثالث: التسويق القائم على البيانات

#### أولاً: مفهوم التسويق القائم على البيانات

شهد الفكر التسويقي خلال السنوات الأخيرة تحولات جوهرية نتيجة التطور الكبير في تقنيات المعلومات والاتصال وانتشار المنصات الرقمية، الأمر الذي أدى إلى تزايد أهمية البيانات في دعم القرارات التسويقية داخل المنظمات. وفي ظل هذا التحول، ظهر مفهوم التسويق القائم على البيانات (Data-Driven Marketing) بوصفه أحد الاتجاهات الحديثة التي تعتمد على تحليل البيانات الرقمية من أجل فهم سلوك العملاء وتطوير استراتيجيات تسويقية أكثر دقة وفعالية. وقد ارتبط ظهور هذا المفهوم بالتوسع في استخدام التقنيات الرقمية مثل تحليلات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي وأنظمة إدارة علاقات الزبائن، إذ أصبحت المؤسسات تمتلك القدرة على جمع كميات كبيرة من البيانات المرتبطة بسلوك العملاء وتفاعلاتهم مع المنتجات والخدمات الرقمية. وقد أشار (Wedel & Kannan, 2016 : 98) إلى أن التسويق القائم على البيانات يمثل تحولاً في طريقة اتخاذ القرارات التسويقية، حيث لم تعد تلك القرارات تعتمد فقط على الخبرة أو الحدس الإداري، بل أصبحت تستند إلى تحليلات كمية دقيقة تستند إلى البيانات المتاحة.

وفي السياق ذاته، يرى (Davenport et al., 2020 : 29) أن التسويق القائم على البيانات يقوم على استخدام المعلومات المستمدة من تفاعلات العملاء عبر المنصات الرقمية من أجل تصميم حملات تسويقية أكثر استهدافاً وفعالية. فالمؤسسات التي تعتمد على البيانات في تحليل سلوك العملاء تستطيع تحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم بصورة أكثر دقة، الأمر الذي يساهم في تطوير منتجات وخدمات تتلاءم مع تلك الأدوات التي تساعد المؤسسات على بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء، إذ يسمح لها بفهم تفضيلاتهم وأنماط سلوكهم الشرائي، مما يمكنها من تقديم عروض وخدمات تتوافق مع توقعاتهم.

#### ثانياً: أبعاد التسويق القائم على البيانات

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في البيئة الرقمية يتطلب التركيز على مجموعة من الأبعاد التي تساعد المؤسسات على تحقيق الابتكار في القيمة المقدمة للعملاء وتطوير نماذج أعمال جديدة تستفيد من الإمكانيات التي تتيحها التقنيات الرقمية. وقد اعتمدت الدراسة الحالية على بعدين رئيسيين تمثل جوهر استراتيجية المحيط الأزرق الرقمية اعتماداً على (Rahman et al., 2024) ، وهي: التخصيص المعتمد على البيانات و خصوصية البيانات.

### ١. التخصيص المعتمد على البيانات (Data-Driven Personalization)

يُعد التخصيص أحد المظاهر الأساسية للتسويق المعتمد على البيانات، إذ تعتمد المؤسسات على تحليل البيانات التي يتم جمعها عن العملاء من مختلف القنوات الرقمية مثل المواقع الإلكترونية ومنصات التواصل الاجتماعي وسجل المشتريات. ومن خلال تحليل هذه البيانات يمكن للمؤسسات التعرف على اهتمامات العملاء وأنماط سلوكهم الاستهلاكي، الأمر الذي يساعد على تصميم رسائل تسويقية وعروض تتلاءم مع احتياجات كل عميل على نحو أكثر دقة. ويشير عدد من الباحثين إلى أن التخصيص يساهم في تحسين فاعلية الاتصال التسويقي، لأن المحتوى الذي يتلقاه العميل يصبح أكثر ارتباطاً باهتماماته الفعلية مقارنة بالرسائل



التسويقية العامة. كما يساعد هذا الأسلوب الشركات على تعزيز تجربة العميل وزيادة مستوى التفاعل مع العلامة التجارية، إذ يشعر المستهلك بأن المؤسسة تفهم احتياجاته وتقدم له عروضاً تتناسب مع تفضيلاته (Bleier & Eisenbeiss, 2015: 392). ومن جانب آخر، يساهم استخدام البيانات في تخصيص العروض والاقتراحات في تسهيل عملية البحث عن المنتجات المناسبة، حيث يتم توجيه العملاء نحو الخيارات التي تتوافق مع سلوكهم الشرائي السابق أو اهتماماتهم المحتملة. وقد أظهرت بعض الدراسات أن هذا النوع من التخصيص يمكن أن يؤدي إلى زيادة احتمالية اتخاذ قرار الشراء وتحسين كفاءة الحملات التسويقية الرقمية (Aguirre et al., 2015: 36).

## ٢. خصوصية البيانات (Data Privacy)

تُعد خصوصية البيانات من القضايا المحورية المرتبطة باستخدام البيانات في الأنشطة التسويقية، إذ يزداد اهتمام الأفراد بحماية معلوماتهم الشخصية مع التوسع في استخدام التقنيات الرقمية وتحليل البيانات الضخمة. ويظهر هذا الاهتمام نتيجة إدراك المستهلكين لإمكانية استخدام بياناتهم بطرق مختلفة قد لا تكون واضحة لهم، الأمر الذي قد يثير مخاوف تتعلق بالتحكم في المعلومات الشخصية. وفي هذا السياق تشير الدراسات إلى أن شعور العملاء بالقلق تجاه خصوصية بياناتهم يمكن أن يؤثر في مستوى الثقة التي يمنحونها للشركات، كما قد ينعكس على مدى استعدادهم لمشاركة معلوماتهم أو التفاعل مع الإعلانات الموجهة. لذلك تحرص المؤسسات على وضع سياسات واضحة لإدارة البيانات، تتضمن كيفية جمع المعلومات واستخدامها وتخزينها بطريقة تحافظ على حقوق الأفراد (Martin & Murphy, 2017: 140). كما أن تعزيز الشفافية في التعامل مع البيانات يعد عاملاً مهماً في بناء علاقة قائمة على الثقة بين المؤسسة والعملاء. فعندما يدرك الأفراد أن الشركات تتعامل مع بياناتهم بمسؤولية وتلتزم بالمعايير القانونية والأخلاقية، فإن ذلك قد يقلل من مخاوفهم ويزيد من تقبلهم للتقنيات التسويقية التي تعتمد على تحليل البيانات (Tucker, 2014: 330).

## الجانب العملي للدراسة

### ١. توصيف متغيرات الدراسة

قبل الشروع في تحليل متغيرات الدراسة، من الضروري تقديم توصيف واضح لهذه المتغيرات من خلال استخدام مجموعة من الرموز التي تساهم في تبسيط الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل، وتحذّر من التعقيد الذي قد ينشأ عند عرض النتائج وتفسيرها. ويساعد اعتماد هذه الرموز على توضيح طبيعة المتغيرات والعلاقات فيما بينها بصورة أكثر دقة وتنظيماً، مما يساهم في تسهيل فهم النتائج الخاصة بالدراسة. لذلك تم اعتماد مجموعة من الرموز للتعبير عن متغيرات الدراسة، ويبين الجدول (1) توصيف هذه المتغيرات بما يساهم في بناء إطار مفاهيمي واضح للمصطلحات التي سيتم استخدامها عند عرض وتحليل نتائج الجانب التطبيقي للدراسة.

### الجدول (1)

#### توصيف متغيرات الدراسة

المتغير	البعد	عدد الفقرات	الرمز	المقياس المعتمد
استراتيجية المحيط الأزرق الرقمية	١. الابتكار القائم على القيمة.	4	VI	(Chan Kim & Mauborgne, 2005)
Digital Blue Ocean Strategy	٢. خلق القيمة في الاعمال الالكترونية.	4	CNM	(Amit & Zott, 2001)
DBOS	٣. ابتكار نماذج الاعمال الرقمية.	4	DBI	(Zott et al., 2011)
	٤. تجربة الزبون الرقمية.	4	DCE	(Lemon & Verhoef, 2016)



(Tamilmani et al . , 2019)	DTL	4	٥. توظيف التقنيات والبيانات.	
(Homburg et al . , 2020)	MEP	4	١. أولوية منظومة التسويق.	التميز المؤسسي Organizational Excellence OE
	EUP	4	٢. أولوية المستخدم النهائي.	
	MAP	4	٣. المرونة التسويقية.	
(Parasuraman et al . , 2005)	DDP	5	١. التخصيص المعتمد على البيانات.	التسويق القائم على البيانات Data-Driven Marketing DDM
	DP	5	٢. خصوصية البيانات.	

المصدر: من اعداد الباحثان.

2.الصدق البنائي لأداة القياس

يهتم الصدق البنائي بتقييم مدى موثوقية أداة القياس المستخدمة ضمن العينة المستهدفة، وذلك عبر قياس مدى اتساق الفقرات والأبعاد المختلفة للبحث. ومن هذا المنطلق، يصبح من الضروري استخدام معامل كرونباخ ألفا لتحديد ثبات متغيرات وأبعاد الدراسة، على أن تكون قيمته أعلى من 0.70 لضمان قبول الأداة من الناحية الإحصائية. ويستعرض الجدول (2) قيم ثبات متغيرات وأبعاد أداة الدراسة.

الجدول (2) اختبار معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات وابعاد الدراسة

كرونباخ للدراسة	كرونباخ الفا لكل بعد	عدد الفقرات	البعد	كرونباخ الفا للمتغيرات	المتغير
0.863	0.871	4	الابتكار القائم على القيمة.	0.821	استراتيجية المحيط الأزرق الرقمية Digital Blue Ocean Strategy DBOS
	0.756	4	خلق القيمة في الاعمال الالكترونية.		
	0.793	4	ابتكار نماذج الاعمال الرقمية.		
	0.796	4	تجربة الزبون الرقمية.	0.739	التميز المؤسسي Organizational Excellence OE
	0.844	4	توظيف التقنيات والبيانات.		
	0.836	4	أولوية منظومة التسويق.		
	0.928	4	أولوية المستخدم النهائي.	0.785	التسويق القائم على البيانات Data-Driven Marketing DDM
	0.788	4	المرونة التسويقية.		
	0.837	5	التخصيص المعتمد على البيانات.		
0.847	5	خصوصية البيانات.			



**المصدر:** من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss.v25) توضح بيانات الجدول (2) أن أداة القياس النهائية تتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث وصلت القيمة الإجمالية لمعامل كرونباخ ألفا إلى 0.895. وقد سجل المتغير المستقل، المتمثل في استراتيجية المحيط الأزرق الرقمية، ثباتاً قدره 0.821، في حين بلغ ثبات المتغير التابع، المتمثل بالتميز المؤسسي، 0.739، أما المتغير الوسيط، وهو التسويق القائم على البيانات، فقد وصل ثباته إلى 0.785. وتشير هذه النتائج إلى أن أداة القياس قادرة على تقديم نتائج دقيقة ومتسقة مع آراء وخصائص العينة المدروسة، مما يعزز موثوقية الدراسة.

### الصدق البنائي والتحليل العاملي

يوضح الصدق البنائي مدى توافق النتائج المستخلصة مع الإطار النظري والمفاهيمي الذي يستند إليه الاختبار المصمم (Sekaran & Bougie, 2016, p. 222). ويتم التحقق من هذا الصدق عبر استخدام التحليل العاملي، سواء في صورته الاستكشافية أو التوكيدية، لضمان أن عناصر الأداة تقيس المتغيرات المقصودة بدقة.

### ❖ التحليل العاملي الاستكشافي (EFA)

يُجرى التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) بهدف التحقق من صدق الفقرات وارتباطها بالأبعاد المحددة، حيث يُشترط أن تصل نسبة التشعب لكل بعد إلى 0.40 أو أكثر لضمان قبول انتماء الفقرات لأبعادها. قبل تطبيق هذا التحليل، يجب التأكد من ملاءمة كل فقرة للمحور الذي تنتمي إليه ومصداقيتها ضمنه. كما يعتمد قياس قوة مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الداخلة في التحليل على اختبار (KMO & Bartlett's Test)، الذي يحقق مجموعة من المعايير الضرورية الموضحة في الجدول (3). بالإضافة إلى ذلك، يضمن اختبار Bartlett أن مصفوفة الارتباط ليست مصفوفة أحادية، مؤكداً أن كل عامل من عوامل متغيرات الدراسة مستقل بذاته ويقاس البعد المخصص له بشكل واضح.

### الجدول (3)

#### معيار مفاضلة التشعبات لكفاية حجم العينة لـ (KMO)

كفاية الارتباط	قيمة (KMO & Bartlett's Test)
غير مقبولة	أقل من (0.50)
ضعيفة جداً	0.50 – 0.59
متوسطة	0.60 – 0.69
معتدلة	0.70 – 0.79
جيدة	0.80 – 0.89
ممتازة	أكبر من 0.90

**Source:** Kaiser, H.F. (1974) An index of factorial simplicity. Psychometrical, 39, p33.

قبل الشروع في التحليل، يجب أولاً التحقق من كفاية حجم العينة وملاءمتها باستخدام مؤشر KMO، حيث تشير القيم الأعلى من 0.70 واقتربها من الواحد الصحيح إلى ملاءمة أفضل للبيانات للتحليل العاملي. بعد التأكد من ذلك، يتم بعد ذلك تدوير البيانات لاستخلاص الفقرات وترتيبها ضمن الأبعاد المناسبة على النحو التالي:

### 1. التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير استراتيجية المحيط الأزرق الرقمية

تتعلق هذه الفقرة بعملية الاستكشاف المباشر للأبعاد ضمن مقياس استراتيجية المحيط الأزرق الرقمية، والذي يتكون من 20 فقرة، وذلك بهدف تحديد الفقرات الصالحة للاستخدام ومعرفة البعد الذي تنتمي إليه كل فقرة بدقة.

### أ. كفاية حجم العينة ووجود الترابط بين المتغيرات



يُعد تحقق كفاية حجم العينة شرطاً أساسياً لاستخدام التحليل العاملي الاستكشافي، ويتم ذلك من خلال اختبار Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)، الذي تتراوح قيمه بين 0 و 1. كلما اقتربت القيمة من 1، دل ذلك على موثوقية النموذج وصلاحيته التحليل العاملي الاستكشافي. تشير نتائج التحليل الاستكشافي الموضحة في الجدول (4) إلى أن حجم العينة المستعملة كافٍ لإجراء التحليل، حيث سجل اختبار KMO قيمة 0.843، وهي قيمة معنوية ضمن مستوى الدلالة المقبول (أقل من 0.05). وتعكس هذه القراءة، وفق مقياس Kaiser (1974)، جودة واستقلالية العوامل الداخلة في التحليل، مما يعزز مصداقية النتائج المستخلصة.

#### الجدول (4)

نتائج اختبار (KMO) لكفاية حجم العينة للتحليل لبيانات متغير استراتيجية المحيط الأزرق الرقمية

اختبار KMO and Bartlett's		
0.843	مقياس Kaiser-Meyer-Olkin لكفاية حجم العينات	
1472.142	Approx. Chi-Square	Bartlett's Test of Sphericity
36	درجة الحرية	
0.000	مستوى الدلالة	

كما ان قيم تفسير التباين ضمن الجدول (5) تشير الى قيم مقبولة من قيمة التباين الكلي.

#### الجدول (5)

القيم المميزة للعوامل والتباين المفسر لبيانات متغير استراتيجية المحيط الأزرق الرقمية

العناصر	القيم الأولية			مجموع مربعات التشبعات المفسرة			مجموع المربعات بعد التدوير		
	الكلي	نسبة التباين	التباين التراكمي	الكلي	نسبة التباين	التباين التراكمي	الكلي	نسبة التباين	التباين التراكمي
1	1.784	19.819	72.525	4.839	53.770	53.770	0.994	11.040	64.810
2	0.994	11.040	64.810	0.694	7.715	72.525	2.271	25.233	52.706
3	1.784	19.819	72.525	4.839	53.770	53.770	4.839	53.770	53.770
4	2.473	27.474	27.474	0.994	11.040	64.810	4.839	53.770	53.770
5	4.839	53.770	53.770	0.694	7.715	72.525	2.473	27.474	27.474

#### ب. طريقة المكونات الأساسية

بعد تجهيز البيانات، يتم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام طريقة المكونات الرئيسية، والتي تعتبر من أكثر طرق التحليل العاملي دقة وشيوعاً في البحوث الإدارية والاجتماعية والنفسية، نظراً لما توفره من نتائج دقيقة مقارنة بالطرق الأخرى. وقد كان Hottelling (1933) أول من وضع هذه الطريقة لاستخلاص العوامل والمكونات اعتماداً على مصفوفة التدوير للعوامل الداخلة في النموذج. وتعرض النتائج في الجدول (6)، الذي يوضح عدد الأبعاد وعدد الفقرات المرتبطة بكل بعد.

#### الجدول (6)

نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبيانات متغير استراتيجية المحيط الأزرق الرقمية

العناصر	الفقرة				
توظيف التقنيات والبيانات	الابتكار القائم على القيمة	خلق القيمة في الاعمال الالكترونية	ابتكار نماذج الاعمال الرقمية	تجربة الزبون الرقمية	توظيف التقنيات والبيانات
0.698	0.784	0.653	0.582	0.743	0.698



0.812	0.773	0.639	0.734	0.858	2
0.751	0.733	0.739	0.712	0.785	3
0.733	0.826	0.744	0.655	0.764	4

## ٢. التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير التميز التسويقي

ترتبط هذه الفقرة بالاستكشاف الصريح للأبعاد التي تنطوي تحت مقياس التميز التسويقي الذي يتكون من (12) فقرة بغية تحديد الفقرات الصالحة التي تنطوي تحت هذا المقياس وما هو البعد الذي تنتمي إليه .  
أ. كفاية حجم العينة ووجود الترابط بين المتغيرات

### الجدول (7)

نتائج اختبار (KMO) لكفاية حجم العينة للتحليل لبيانات متغير التميز التسويقي

اختبار KMO and Bartlett's	
0.835	مقياس Kaiser-Meyer-Olkin لكفاية حجم العينات
4556.13	أختبار Bartlett's
190	درجّة الحرية
0.000	مستوى الدلالة

### الجدول (8)

القيم المميزة للعوامل والتباين المفسر لبيانات متغير التميز التسويقي

العناصر	القيم الأولية			مجموع مربعات التشتتات المفسرة			مجموع المربعات بعد التدوير		
	الكلية	نسبة التباين	التباين التراكمي	الكلية	نسبة التباين	التباين التراكمي	الكلية	نسبة التباين	التباين التراكمي
1	1.273	6.363	67.830	1.273	6.363	67.830	2.274	11.372	63.277
2	0.898	4.490	72.320	0.898	4.490	72.320	1.809	9.043	72.320
3	3.102	15.509	53.599	3.102	15.509	53.599	3.486	17.428	36.141

ب. طريقة المكونات الأساسية

### الجدول (9)

نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبيانات متغير التميز التسويقي

العناصر	الفقرة		
	أولوية منظومة التسويق	أولوية المستخدم النهائي	المرونة التسويقية
1	0.837	0.666	0.792
2	0.673	0.641	0.606
3	0.755	0.804	0.708
4	0.794	0.804	0.798

تشير نتائج الجدول (9) إلى أن بيانات متغير التميز التسويقي تتوزع على ثلاث أبعاد أساسية، حيث تستوفي جميعها شروط التحليل العاملي الاستكشافي، إذ تجاوزت نسبة التشتتات قيمة 0.50. وبناءً على ذلك، يُعتبر النموذج المكون من هذه الأبعاد والفقرات صالحاً وقادراً على قياس المتغير الرئيسي وأبعاده بدقة.

٣. التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير التسويق القائم على البيانات



تتناول هذه الفقرة عملية الاستكشاف المباشر للأبعاد ضمن مقياس التسويق القائم على البيانات، والذي يتألف من 10 فقرات، بهدف تحديد الفقرات الصالحة للاستخدام وتحديد البعد الذي تنتمي إليه كل فقرة بدقة. أ. كفاية حجم العينة ووجود الترابط بين المتغيرات

### الجدول (10)

نتائج اختبار (KMO) لكفاية حجم العينة للتحليل لبيانات متغير التسويق القائم على البيانات

اختبار KMO and Bartlett's		
0.867	مقياس Kaiser-Meyer-Olkin لكفاية حجم العينات	
1695.401	Approx. Chi-Square	أختبار Bartlett's
36	درجة الحرية	
0.000	مستوى الدلالة	

### الجدول (11)

القيم المميزة للعوامل والتباين المفسر لبيانات متغير التسويق القائم على البيانات

مجموع المربعات بعد التدوير			مجموع مربعات التشعبات المفسرة			القيم الأولية			العناصر
التباين التراكمي	نسبة التباين	الكلية	التباين التراكمي	نسبة التباين	الكلية	التباين التراكمي	نسبة التباين	الكلية	
18.713	18.713	3.743	38.090	38.090	7.618	73.707	8.333	0.750	
61.467	7.868	1.574	51.904	15.763	3.153	73.707	20.516	1.846	

ب. طريقة المكونات الأساسية

### الجدول (12)

نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبيانات متغير التسويق القائم على البيانات

العناصر		الفقرة
خصوصية البيانات	التخصيص المعتمد على البيانات	
0.826	0.813	1
0.504	0.866	2
0.863	0.739	3

### ❖ التحليل العاملي التوكيدي (CFA)

لبناء النماذج واختبار التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، سيتم الاعتماد على طريقة النمذجة الهيكلية، التي تعد من الأساليب الموثوقة لفحص العلاقات بين المتغيرات وأبعادها وفقراتها على مستوى العوامل (Hox & Becher, 2011, p. 3). وتشير العديد من الدراسات إلى أن هذه الطريقة تعد الأنسب للتحقق من الصدق البنائي للمقاييس، مع ضرورة استيفاء بعض الشروط، أبرزها أن تكون نسبة تشعب كل عامل أكبر من 0.50، وهو معيار مقبول في الدراسات الإدارية والسلوكية (Hair et al., 2010)، بالإضافة إلى أن تكون قيمة التشعب معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0.05. وفي حال عدم تحقق هذه الشروط، يتطلب الأمر القيام بإجراءات تعديل النموذج وفق توصيات دليل التعديل أو استبعاد الفقرات الضعيفة لضمان موثوقية النتائج.

### ١) التحليل العاملي التوكيدي لأنموذج استراتيجية المحيط الأزرق الرقمية

من خلال مراجعة نتائج التحليل للأنموذج في الجدول (13) يتضح ان الفقرات قادرة على تفسير ما وضعت من اجل قياسه لكل بعد تابعه له ويتضح بان الفقرات سجلت تشعبات مقبولة اكبر من (0.50) وان هذه التشعبات سجلت قراءات معنوية حيث كانت مستوى الدلالة ضمن المدى المقبول والذي يشترط ان يكون اصغر من (0.05). وبالتالي فان النموذج صالح للتحليلات الاحصائية اللاحقة.

### الجدول (13)



بيانات التحليل العاملي لمتغير استراتيجية المحيط الأزرق الرقمية

P Values	T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التشبع	المسار
0.000	39.179	0.021	0.834	0.834	DATA_X1 <- X1
0.000	21.799	0.034	0.736	0.735	DATA_X2 <- X1
0.000	76.149	0.012	0.886	0.886	DATA_X3 <- X1
0.000	22.315	0.031	0.695	0.695	DATA_X4 <- X1
0.000	29.916	0.026	0.783	0.786	DATA_X5 <- X2
0.000	34.611	0.023	0.804	0.804	DATA_X6 <- X2
0.000	26.05	0.03	0.785	0.788	DATA_X7 <- X2
0.000	61.172	0.014	0.872	0.872	DATA_X8 <- X2
0.000	37.324	0.022	0.82	0.822	DATA_X9 <- X3
0.000	31.963	0.024	0.763	0.761	DATA_X3 <- X3
0.000	22.315	0.031	0.695	0.695	DATA_X4 <- X3
0.000	41.559	0.019	0.807	0.807	DATA_X5 <- X3
0.000	42.624	0.019	0.828	0.83	DATA_X6 <- X4
0.000	43.503	0.019	0.833	0.834	DATA_X7 <- X4
0.000	74.755	0.012	0.898	0.899	DATA_X8 <- X4
0.000	59.728	0.014	0.866	0.865	DATA_X9 <- X4

(٢) التحليل العاملي التوكيدي لأنموذج التميز التسويقي

الجدول (14)

بيانات التحليل العاملي لمتغير التميز التسويقي

P Values	T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التشبع	المسار
0.000	74.755	0.012	0.898	0.899	DATA_S1 <- S1
0.000	1.013	0.148	0.139	0.15	DATA_S10 <- S1
0.000	89.201	0.01	0.929	0.934	DATA_S11 <- S1
0.000	0.016	0.138	0.006	0.002	DATA_S12 <- S1
0.000	73.056	0.012	0.91	0.91	DATA_S13 <- S2
0.000	7.625	0.062	0.475	0.476	DATA_S15 <- S2
0.000	66.532	0.013	0.889	0.889	DATA_S17 <- S2
0.000	31.963	0.024	0.763	0.761	DATA_S18 <- S2
0.000	62.199	0.014	0.867	0.867	DATA_S19 <- S3
0.000	37.869	0.022	0.824	0.826	DATA_S2 <- S3
0.000	58.599	0.016	0.917	0.922	DATA_S20 <- S3
0.000	62.269	0.014	0.902	0.902	DATA_S3 <- S3

(٣) التحليل العاملي التوكيدي لأنموذج التسويق القائم على البيانات

الجدول (15)



بيانات التحليل العاملي لمتغير التسويق القائم على البيانات

P Values	T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التشبع	المسار
0.000	32.489	0.024	0.763	0.764	DATA_Y1 <- Y1
0.000	129.881	0.007	0.925	0.925	DATA_Y2 <- Y1
0.000	39.717	0.02	0.794	0.794	DATA_Y3 <- Y1
0.000	31.349	0.026	0.821	0.821	DATA_Y4 <- Y1
0.000	71.581	0.013	0.901	0.901	DATA_Y5 <- Y1
0.000	37.869	0.022	0.824	0.826	DATA_Y6 <- Y2
0.000	37.542	0.022	0.84	0.839	DATA_Y7 <- Y2
0.000	62.061	0.014	0.867	0.867	DATA_Y8 <- Y2
0.000	14.296	0.045	0.648	0.65	DATA_Y9 <- Y2
0.000	43.465	0.019	0.846	0.846	DATA_Y9 <- Y2

❖ اختبار فرضيات التأثير

تهدف هذه الفقرة إلى توضيح طبيعة ونمط التأثير الذي تمارسه استراتيجية المحيط الأزرق الرقمية بأبعادها المختلفة في التمييز المؤسسي بأبعاده، وذلك من خلال إدخال التسويق القائم على البيانات بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بينهما. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام البرنامج الإحصائي AMOS الإصدار 25 لتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة واختبار تأثيراتها المباشرة وغير المباشرة.

**الفرضية الرئيسية الأولى: نفترض بوجود علاقة تأثير بدلالة إحصائية بين استراتيجية المحيط الأزرق الرقمية في التمييز التسويقي**

تشير نتائج الجدول (16) إلى أن نموذج المعادلة الهيكلية الخاص بالعلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق الرقمية بأبعادها والتمييز التسويقي قد أسهم في تفسير ما نسبته (54%) من التباين في المتغير التابع، الأمر الذي يعكس الدور المؤثر لهذا المتغير في تعزيز مستويات التمييز التسويقي داخل الشركات المبحوثة. كما أوضحت النتائج أن قيمة معامل التأثير بلغت (0.431) وبخطأ معياري قدره (0.063)، في حين بلغت القيمة الحرجة (9.745). كذلك أظهرت النتائج أن القيمة المحسوبة البالغة (30.896) جاءت أعلى من القيمة الجدولية المقدره بـ (0.877)، وهو ما يشير إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

**الجدول (16) نتائج تحليل التأثير المباشر لمتغير استراتيجية المحيط الأزرق الرقمية بأبعادها في التمييز التسويقي بأبعادها**

الاحتمالية (P)	قيمة R <sup>2</sup>	قيمة F	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقديرات المعيارية	مسار الانحدار	
***	0.877	30.896	10.342	0.034	0.386	<---	الابتكار القائم على القيمة.
***			9.539	0.073	0.432	<---	خلق القيمة في الاعمال الالكترونية.
***			10.159	0.042	0.425	<---	ابتكار نماذج الاعمال الرقمية.



***			10.179	0.040	0.389	التميز التسويقي	<---	تجربة الزبون الرقمية.
***			9.082	0.052	0.538	التميز التسويقي	<---	توظيف التقنيات والبيانات.
***			9.745	0.063	0.431	التميز التسويقي	<---	استراتيجية المحيط الأزرق الرقمية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss.v25)  
الفرضية الرئيسية الثانية: نفترض بوجود علاقة تأثير بدلالة إحصائية بين استراتيجية المحيط الأزرق الرقمية في التميز التسويقي من خلال وجود متغير التسويق القائم على البيانات يوضح الجدول (4) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.546$ )، وهو ما يدل على أن استراتيجية المحيط الأزرق الرقمية تسهم في تفسير نحو (54.6%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في التميز التسويقي. كما تشير النتائج إلى أن النموذج يتمتع بدلالة إحصائية، إذ بلغت قيمة اختبار ( $F = 273.47$ ) عند مستوى دلالة ( $p < 0.05$ )، الأمر الذي يعكس معنوية العلاقة بين المتغيرين. كذلك أظهرت النتائج أن قيمة معامل الانحدار ( $\beta_1 = 0.879$ )، في حين بلغت قيمة الثابت ( $a = 0.492$ )، وهو ما يعزز من قوة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع ضمن نموذج التحليل.

جدول (4)

تحليل ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق الرقمية في التميز التسويقي من خلال التسويق القائم على البيانات

الدالة	Sig	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ )	قيمة الحد الثابت (a)	المتغير المعتمد	المتغير الوسيط	إبعاد استراتيجية المحيط الأزرق الرقمية
معنوي	0.000	6.90	96.03	0.390	0.614	1.592	Y التميز التسويقي	التسويق القائم على البيانات M	الابتكار القائم على القيمة.
معنوي	0.000		101.42	0.489	0.633	1.452			خلق القيمة في الاعمال الالكترونية.
معنوي	0.000		10.277	0.473	0.627	1.477			ابتكار نماذج الاعمال الرقمية.
معنوي	0.000		144.07	0.490	0.630	1.560			تجربة الزبون الرقمية.
معنوي	0.000		166.73	0.526	0.667	1.197			توظيف التقنيات والبيانات.
معنوي	0.000		273.47	0.646	0.879	0.492			استراتيجية المحيط الأزرق الرقمية



## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج الدراسة أن استراتيجية المحيط الأزرق الرقمية تمثل إطاراً فعالاً يمكن أن يساعد شركات التجارة الإلكترونية على الابتعاد عن المنافسة التقليدية القائمة على السعر والترويج، والاتجاه نحو خلق قيمة جديدة في السوق الرقمي.
2. تبين أن توظيف البيانات والتقنيات الرقمية يعد من أكثر الأبعاد تأثيراً في تحقيق التميز التسويقي، لما يوفره من قدرة على تحليل سلوك العملاء وتطوير الخدمات الرقمية بما يتوافق مع احتياجاتهم.
3. كشفت النتائج أن الابتكار القائم على القيمة يسهم بصورة واضحة في تعزيز قدرة الشركات على تقديم عروض تسويقية مختلفة عن المنافسين، الأمر الذي يدعم قدرتها على التميز داخل السوق.
4. أوضحت الدراسة أن تجربة الزبون الرقمية تمثل عاملاً أساسياً في تحقيق التميز التسويقي، إذ تسهم جودة التفاعل عبر المنصات الإلكترونية في تعزيز رضا العملاء واستمرار تعاملهم مع الشركات.
5. أشارت النتائج إلى أن ابتكار نماذج الأعمال الرقمية يمنح الشركات مرونة أكبر في تقديم الخدمات وتطوير مصادر جديدة للإيرادات، مما يعزز قدرتها على التكيف مع التحولات الرقمية المتسارعة.
6. أثبتت الدراسة أن التسويق القائم على البيانات يؤدي دوراً وسيطاً مهماً في تعزيز العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق الرقمية والتميز التسويقي.
7. بينت النتائج أن اعتماد الشركات على تحليل البيانات يسهم في تحسين جودة القرارات التسويقية ويقلل من الاعتماد على التقديرات الشخصية أو الحدس الإداري.
8. أظهرت الدراسة أن التخصيص المبني على البيانات يساعد الشركات على تصميم حملات تسويقية أكثر دقة، مما يزيد من احتمالية تفاعل العملاء مع العروض الرقمية.
9. أوضحت النتائج أن الاهتمام بخصوصية البيانات يعزز مستوى الثقة بين العملاء والمنصات الإلكترونية، وهو عنصر أساسي لاستمرار العلاقة بين الطرفين.
10. كشفت الدراسة أن الشركات التي تعتمد على التكامل بين الابتكار الرقمي وتحليل البيانات تكون أكثر قدرة على تحقيق مستويات مرتفعة من التميز التسويقي في بيئة التجارة الإلكترونية.

### ثانياً: التوصيات

1. ضرورة توجه شركات التجارة الإلكترونية نحو تبني استراتيجية المحيط الأزرق الرقمية من خلال البحث عن فرص سوقية جديدة بدلاً من التركيز على المنافسة المباشرة في الأسواق المشبعة.
2. تشجيع الشركات على الاستثمار في أنظمة تحليل البيانات والتقنيات الرقمية الحديثة، لما لها من دور في دعم عملية اتخاذ القرار التسويقي وتحسين دقة الاستراتيجيات المتبعة.
3. العمل على تطوير تجربة المستخدم في المنصات الرقمية من خلال تصميم واجهات سهلة الاستخدام وتوفير خدمات إلكترونية سريعة وفعالة.
4. تعزيز استخدام تقنيات التخصيص المعتمدة على البيانات في الحملات التسويقية بما يساعد على تقديم عروض وخدمات تتناسب مع اهتمامات العملاء الفعلية.
5. ضرورة تطوير نماذج الأعمال الرقمية داخل شركات التجارة الإلكترونية بما يتواءم مع التحولات التكنولوجية المتسارعة في بيئة الأعمال الرقمية.
6. الاهتمام بتطبيق سياسات واضحة لحماية خصوصية البيانات بما يعزز ثقة العملاء في المنصات الرقمية ويشجعهم على التفاعل معها.
7. توجيه الإدارات العليا في الشركات إلى الاعتماد بصورة أكبر على التحليلات الرقمية عند رسم الاستراتيجيات التسويقية بدلاً من الاعتماد على الخبرة الشخصية فقط.
8. تشجيع الشركات على بناء شراكات رقمية مع جهات مختلفة داخل منظومة التسويق من أجل تطوير خدمات أكثر تكاملاً للعملاء.
9. تطوير قدرات العاملين في مجال التسويق الرقمي من خلال التدريب المستمر على أدوات تحليل البيانات والتقنيات الحديثة المستخدمة في التجارة الإلكترونية.



١٠. إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى يمكن أن تؤثر في العلاقة بين استراتيجيات التسويق الرقمي والأزرق الرقمية والتميز التسويقي مثل الابتكار الرقمي أو التحول الرقمي في المنظمات.

#### المراجع

1. Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39–58.
2. Aguirre, E., Mahr, D., Grewal, D., De Ruyter, K., & Wetzels, M. (2015). Unraveling the personalization paradox: The effect of information collection and trust-building strategies on online advertisement effectiveness. *Journal of Retailing*, 91(1), 34–49.
3. Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 493–520.
4. Bleier, A., & Eisenbeiss, M. (2015). The importance of trust for personalized online advertising. *Journal of Retailing*, 91(3), 390–409.
5. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing (7th ed.)*. Pearson Education.
6. Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2–3), 354–363.
7. Davenport, T. H., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 24–42.
8. Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183–195.
9. Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382.
10. Homburg, C., Theel, M., & Hohenberg, S. (2020). Marketing excellence: Nature, measurement, and investor valuations. *Journal of Marketing*, 84(4), 1–22.
11. Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401.
12. Kalaignanam, K., Kushwaha, T., & Varadarajan, R. (2021). Marketing agility: The concept, antecedents, and consequences. *Journal of Marketing*, 85(3), 1–20.
13. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business School Press.
14. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management (15th ed.)*. Pearson Education.
15. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.
16. Kumar, V. (2018). Transformative marketing: The next 20 years. *Journal of Marketing*.



17. Kumar, V., Dixit, A., Javalgi, R., & Dass, M. (2021). Digital transformation of marketing: A literature review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 125, 90–101.
18. Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2022). *E-commerce: Business, technology, society* (16th ed.). Pearson.
19. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
20. Martin, K., & Murphy, P. (2017). The role of data privacy in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(2), 135–155.
21. Morgan, N. A., Feng, H., & Whitley, K. A. (2018). Marketing capabilities in international marketing. *Journal of International Marketing*, 26(1), 1–21.
22. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
23. Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64–88.
24. Rahman, M., Khan, A., & Hossain, M. (2024). Data-driven marketing and customer engagement in digital platforms. *Journal of Digital Marketing Research*.
25. Rust, R. T., Moorman, C., & Bhalla, G. (2010). Rethinking marketing. *Harvard Business Review*, 88(1–2), 94–101.
26. Tamilmani, K., Rana, N. P., Prakasam, N., & Dwivedi, Y. K. (2019). The battle of Brain vs Heart: A literature review and meta-analysis of the technology acceptance model. *International Journal of Information Management*, 46, 222–233.
27. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
28. Tucker, C. (2014). Social networks, personalized advertising, and privacy controls. *Journal of Marketing Research*, 51(5), 546–562.
29. Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2017). From multi-channel retailing to omni-channel retailing. *Journal of Retailing*, 93(2), 174–181.
30. Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80–94.
31. Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*, 80(6), 97–121.
32. Zott, C., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.