

The Role Of E-Management In Digital Marketing Activity Within The Communications Sector: A Field Study In The Syrian Telecommunications Company

Ali T Ismail * 

Dr. Bassem G Ghadeer **

Dr. Fatter Sleiteen ***

(Received 22 / 5 / 2025. Accepted 5 / 8 / 2025)

□ ABSTRACT □

The research aimed to study the role of e-management in the digital marketing activity of the Syrian Telecommunications Company, by identifying the role of e-management requirements (administrative, human, technical, financial, and security) in the digital marketing process of the company under study. The research relied on the Descriptive analytical approach as a general research methodology, where a questionnaire was designed and distributed to a facilitated sample of employees in the company under study. The number of questionnaires valid for statistical analysis was 215. The research concluded that the Syrian Telecommunications Company applies e-management in its administrative activity, as one of the contemporary management concepts, at a high level, while the company under study applies digital marketing at an average level. E-management also contributes positively to improving the effectiveness of digital marketing and its directed operations in the Syrian Telecommunications Company. The research results indicated a significant positive impact of e-management on the digital marketing process of the company under study. The ranking of e-management requirements in terms of the intensity of their impact on the digital marketing process in the company under study was as follows: financial requirements, administrative requirements, technical requirements, security requirements, and human requirements.

Keywords: E-Management, Digital Marketing, Telecommunications Sector.

Copyright




:Latakia University journal (formerly tishreen) -Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

* Postgraduate Student, Department Of Business Administration, Faculty Of Economic, Latakia University(formerly tishreen) , Syria. ali.ismzomord.2022@gmail.com

** Professor, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Latakia University(formerly tishreen) , Syria. Basem76@gmail.com

*** Associate Professor, Department of Business Administration, Latakia University(formerly tishreen) , Syria. Fattersleiteen@gmail.com

دور الإدارة الإلكترونية في نشاط التسويق الرقمي ضمن قطاع الاتصالات: دراسة ميدانية في الشركة السورية للاتصالات

علي طلال اسماعيل* 

د. باسم غدير غدير**

د. فاطر سليطين***

(تاريخ الإيداع 2025 / 5 / 22. قُبل للنشر في 2025 / 8 / 5)

□ ملخص □

هدف البحث إلى دراسة دور الإدارة الإلكترونية في نشاط التسويق الرقمي للشركة السورية للاتصالات، من خلال تحديد دور متطلبات الإدارة الإلكترونية (الإدارية، والبشرية، والتقنية، والمالية، والأمنية) في عملية التسويق الرقمي للشركة المدروسة، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج عام للبحث، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة ميسرة من العاملين في الشركة المدروسة، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 215 استبانة. وتوصل البحث إلى أن الشركة السورية للاتصالات تُطبق الإدارة الإلكترونية في نشاطها الإداري، وكإحدى المفاهيم الإدارية المعاصرة بمستوى مرتفع، في حين تُطبق الشركة المدروسة التسويق الرقمي بمستوى متوسط. كما تسهم الإدارة الإلكترونية إيجاباً في تحسين فعالية التسويق الرقمي وعملياته الموجهة في الشركة السورية للاتصالات، حيث أشارت نتائج البحث على وجود تأثير معنوي إيجابي للإدارة الإلكترونية في عملية التسويق الرقمي للشركة المدروسة، وكان ترتيب متطلبات الإدارة الإلكترونية من حيث شدة التأثير في عملية التسويق الرقمي في الشركة المدروسة، وفق الآتي: المتطلبات المالية، والمتطلبات الإدارية، والمتطلبات التقنية، والمتطلبات الأمنية، والمتطلبات البشرية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، التسويق الرقمي، قطاع الاتصالات.



حقوق النشر : مجلة جامعة اللاذقية (تشرين سابقاً) - سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب

الترخيص CC BY-NC-SA 04

* طالب دكتوراه - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة اللاذقية (تشرين سابقاً) - سورية.

ali.ismzomord.2022@gmail.com

** أستاذ - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة اللاذقية (تشرين سابقاً) - سورية. Basem76@gmail.com

*** أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة اللاذقية (تشرين سابقاً) - سورية.

Fattersleiteen@gmail.com

مقدمة:

يعدّ التسويق العنصر الرئيس لنجاح أي منظمة بغض النظر عن حجمها والمجال الذي تنتمي إليه، ولقد ظلّ التسويق لعقود من الزمن محصوراً في المجالات، والجرائد، والقنوات التلفزيونية، التي كانت تمثل القنوات التسويقية الأكثر فاعلية، إلى أن ظهرت الإنترنت وتكنولوجيا الاتصال الحديثة، حيثُ ظهر مفهوم جديد للتسويق يُسمّى التسويق الرقمي، والذي غيّر الكثير من مفاهيم التسويق وعلاقة المنظمة بالمستخدم النهائي؛ فمن خلاله يمكن الوصول للعميل المستهدف بأدوات مبتكرة وعصرية مثل: محركات البحث، والمجتمعات الافتراضية، والمواقع الإلكترونية، وتطبيقات الهاتف المحمول، والرسائل النصية في المكان والزمان المناسبين، بل وفي الحالة الأفضل لاتخاذ قرار الشراء. وبالتالي يعدّ التسويق الرقمي جزءاً متكاملًا من استراتيجية التسويق، حيثُ يتطلب التسويق الرقمي خلق المعرفة لكل مستخدم في البيئة الرقمية عبر المحتوى المقدم من: الصور، والفيديوهات، والمعلومات، والأدوات المختلفة [1].

وتستند عملية تطوير التسويق الرقمي في الوقت الراهن إلى المعرفة المتقدمة والمتطورة بأداء المنظمات والأفراد على حدٍ سواء؛ الأمر الذي يتطلب إدارة من نوع خاص تتمثل في الإدارة الإلكترونية، والتي أصبحت ضرورة ملحة في هذا الوقت في جميع المنظمات على اختلاف أدوارها ومهامها ومسؤولياتها، حيث ازداد مؤخراً اهتمام المنظمات بشكل عام بالإدارة الإلكترونية كأحد المداخل الفكرية المعاصرة؛ وذلك من خلال النظر إليها على أنها تعدّ أساساً فاعلاً لتنمية المورد البشري، وعمليات الإبداع والابتكار، وأساساً للرشد الإداري السليم؛ وذلك باستخدام الأدوات والأساليب والطرق الفاعلة [2].

وانطلاقاً من اهتمام الحكومة السورية حالياً في قطاع الاتصالات؛ نظراً لأهميته في رسم المسارات المستقبلية للدولة السورية الحديثة في ظل ما تطرحه العولمة من مفاهيم وتطبيقات، تعززها التطورات المتسارعة لأنظمة الاتصال والمعلومات، والتي نجم عنها تحولات محورية باتجاه تبني مداخل، ومفاهيم إدارية، وتسويقية تسهم في تطوير، وتحسين أداء هذا القطاع، والتي كان من أبرزها مفهومي الإدارة الإلكترونية، والتسويق الرقمي.

وبالنظر إلى الشركة السورية للاتصالات كإحدى منظمات القطاع العام في سورية، والتي تسعى إلى تسويق خدماتها، وتحسين أدائها، وتمكين بيئتها التكنولوجية في ظل تبني الحكومة السورية لاستراتيجية التحول الرقمي، كان لزاماً دراسة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والتسويق الرقمي في الشركة السورية للاتصالات؛ كونها تعدّ من أهم الجهات الحكومية في سورية المسؤولة، والمعنية بتطبيق استراتيجية التحول الرقمي، وبالتالي تقديم خدماتها للمواطن السوري بكفاءة وفاعلية، وبما يحقق رضاه.

الدراسات السابقة:

تناولت دراسة [3] واقع التسويق الإلكتروني في شركات الاتصالات الجزائرية. وتمّ اتباع المنهج التحليلي، وتكونت عينة البحث من العاملين الإداريين في شركات الاتصالات الجزائرية، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (210) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى أنّ شركات الاتصالات الجزائرية تُطبق التسويق الإلكتروني بمستوى متوسط، ويعاني التسويق الإلكتروني في الشركات المدروسة من العديد من المعوقات كان من أبرزها: انخفاض مستوى توافر الكوادر المتخصصة بالتسويق الإلكتروني، وقلة الدورات التدريبية اللازمة لرفع مهارات وكفاءات العاملين في قسم التسويق بشكل عام، والإلكتروني منه خاصة. وهدفت دراسة [4] إلى تحديد درجة توافر متطلبات تبني التسويق الإلكتروني في شركة جود التجارية، والمتمثلة: بالبنية التنظيمية، والكفاءات البشرية، والثقافة التنظيمية. وتمّ اتباع المنهج التحليلي، وتكونت عينة البحث من العاملين في شركة جود التجارية، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل

الإحصائي (110) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى توافر البنية التنظيمية، والكفاءات البشرية في الشركة المدروسة بدرجة كبيرة، في حين توافرت الثقافة التنظيمية في الشركة المدروسة بدرجة متوسطة. كما هدفت دراسة [5] إلى تحديد درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية تربية اللاذقية (دائرة التعليم المهني)، وذلك من خلال تحديد درجة توفر المتطلبات الآتية: الإدارية، والبشرية، والتقنية، والمالية. وتم اتباع المنهج التحليلي، وتكونت عينة البحث من العاملين في دائرة التعليم المهني والمدارس المهنية التابعة لها في مديرية تربية اللاذقية، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (91) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى توافر المتطلبات الإدارية والمالية ولكنها بحاجة إلى تعزيز، في حين أنّ المتطلبات الفنية والبشرية غير متوفرة. وهدفت دراسة [6] إلى تحديد درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المشروعات الصناعية في العراق، وتحديد دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه المشروعات في عملية تخطيط مواردها. وتم اتباع المنهج التحليلي، وتكونت عينة البحث من العاملين في قطاع الصناعة الغذائية في العراق، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (206) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى أنّ المشروعات المدروسة تطبق الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة، وهناك تأثير معنوي إيجابي لتطبيق الإدارة الإلكترونية في عملية تخطيط موارد هذه المشروعات. وتناولت دراسة [7] تقييم مستوى تطبيق أبعاد التسويق الرقمي في شركات الاتصالات (سيرتل وMTN) في محافظة اللاذقية، والمتمثلة: بال جذب، والتواصل، والمشاركة، والتعلم، والاحتفاظ. وتم اتباع المنهج التحليلي، وتكونت عينة البحث من العاملين في الشريكتين المدروستين في مستويات الإدارة العليا، والوسطى، والتنفيذية، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (228) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من تطبيق أبعاد التسويق الرقمي في الشريكتين المدروستين. وهدفت دراسة [8] إلى تحديد دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق جودة الخدمات الصحية بمشفى شرق جدة، وتحديد مستوى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والمتمثلة: بالموارد البشري، والبرامج والشبكات، والبنية التحتية وعتاد الحاسب، والمتطلبات الإدارية. وتم اتباع المنهج التحليلي، وتكونت عينة البحث من العاملين في مختلف الوظائف (الإدارية، والفنية، والطبية) في المستشفى المدروس، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (205) استبانة. وأشارت النتائج إلى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المستشفى المدروس بمستوى مرتفع، ووجود تأثير معنوي لهذه المتطلبات في تحقيق جودة الخدمات الصحية للمستشفى المدروس. وتناولت دراسة [9] دور التسويق الرقمي في خلق ميزة تنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة السورية. وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لقياس متغيرات الدراسة وتوزيعها على عينة قصدية من المشروعات الصغيرة والمتوسطة السورية العاملة في البيئة الرقمية، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (64) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتسويق الرقمي في خلق ميزة تنافسية للمشروعات محل البحث، وكان ترتيب أبعاد التسويق الرقمي من حيث قوة التأثير في خلق ميزة تنافسية للمشروعات محل البحث، وفق الترتيب الآتي: المشاركة، والتواصل، والجذب، والاحتفاظ، والتعلم. وتناولت دراسة [10] دور استراتيجيات التسويق الرقمي الحديثة في تحسين تجربة العملاء وبناء الولاء. وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من المشتريين عبر الإنترنت، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (210) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أنّ استراتيجيات التسويق الرقمي الحديثة تسهم إيجاباً في تحسين تجربة العملاء وبناء الولاء. حيث تتضمن استراتيجيات التسويق الرقمي الحديثة عدة تقنيات مثل: تحسين محركات البحث (SEO) والتسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي لتحسين تجربة العملاء، مع التركيز على تعزيز التفاعل والارتباط مع العملاء. وهذه الاستراتيجيات تهدف إلى خلق تجارب مخصصة للعملاء، مما يساعد في بناء ولاء العلامة التجارية.

وهدف دراسة [11] إلى تحديد دور الإدارة الإلكترونية في جودة الأداء بشركة النفط اليمنية، وتحديد مستوى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والمتمثلة: بالمتطلبات القانونية، والتقنية، والبشرية، والتنظيمية. وتم اتباع المنهج التحليلي، وتكونت عينة البحث من العاملين في الشركة المدروسة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (173) استبانة. وأشارت النتائج إلى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الشركة المدروسة بمستوى مرتفع، ووجود تأثير معنوي لهذه المتطلبات في تحسين أداء الشركة المدروسة. وتناولت دراسة [12] دور التسويق الرقمي في العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وارتباط عملاء الخدمات المصرفية عبر الإنترنت. وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من عملاء الخدمات المصرفية عبر الإنترنت، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (384) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن التسويق الرقمي يسهم إيجاباً في ارتباط العملاء بالخدمات المصرفية المقدمة عبر الإنترنت، كما أن التسويق الرقمي يتوسط العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وارتباط العميل.

وبناءً على الدراسة المرجعية السابقة، يمكن القول: يتجلى الاختلاف الرئيس بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة بتناول الدراسة الحالية العلاقة بين الإدارة الإلكترونية من خلال متطلباتها (الإدارية، والبشرية، والتقنية، والمالية، والأمنية) والتسويق الرقمي من خلال أبعاده (الجذب، والمشاركة، والاحتفاظ، والتعلم، والتواصل) في الشركة السورية للاتصالات إحدى أبرز منظمات قطاع الاتصالات السوري، وهذا ما لم يلحظه الباحث (على حد علمه) في الدراسات السابقة، وخاصة التي تناولت البيئة السورية، بالإضافة إلى الاختلاف في الأهداف التي سعت الدراسة إلى تحقيقها.

مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث، والتي تناولت عينة استطلاعية بلغت 50 مفردة من عملاء الشركة السورية للاتصالات تضمنت العديد من الأسئلة، كان منها:

1. هل تستخدم كافة الخدمات التي تقدمها الشركة السورية للاتصالات؟
 2. هل تعتقد أن تكلفة الخدمة تتناسب مع طبيعة وجودة الخدمة المقدمة من الشركة السورية للاتصالات؟
 3. ما هو تقييمك لجودة الخدمة المقدمة من قبل الشركة السورية للاتصالات؟
 4. هل لديك معرفة كافية بالخدمات المقدمة من الشركة السورية للاتصالات؟
 5. هل تستطيع الحصول على الخدمات من الشركة السورية للاتصالات بسهولة، وبالوقت المطلوب؟
 6. هل تقدم الشركة السورية للاتصالات معلومات واضحة عن خدماتها؟
 7. هل تعتمد على الموقع الإلكتروني للشركة أو صفحاتها على وسائل التواصل الاجتماعي للحصول على معلومات تتعلق بخدماتها؟
 8. هل تعتقد أن خدمات الشركة التي تحصل عليها يتم تقديمها بالصورة الصحيحة؟
 9. هل تقوم الشركة بتوفير المعلومات التي تحتاجها عن الخدمة بالآليات الصحيحة؟
- من خلال إجابات أفراد العينة، لاحظ الباحث وجود تباين في مستوى معرفة أفراد العينة بالعديد من الخدمات التي تقدمها الشركة السورية للاتصالات، وفي مستوى معلومات العملاء عن الأسعار وكيفية الاستفادة من هذه الخدمات، وآلية الحصول على الخدمة، وتكلفة الحصول عليها، سواء فيما يتعلق بسعر الخدمة، أو إمكانية الوصول إليها إلكترونياً، حيث تراوح هذا التباين بين المستوى المنخفض والمتوسط، وبالتالي استنتج الباحث وجود تفاوت في مستوى رضا العملاء عن عناصر المزيج التسويقي الرقمي للشركة سواء من ناحية الانتشار، أو من ناحية التوزيع في الاستخدام، ومنه يمكن الوصول إلى وجود مشكلة في عملية التسويق الرقمي التي تتبعها الشركة السورية للاتصالات.

ومن خلال المراجعة الأدبية التي قام بها الباحث فيما يتعلق بالتسويق الرقمي، وجد أن عملية تعزيز وتطوير التسويق الرقمي تستند إلى المعرفة المتقدمة والمتطورة بأداء المنظمات والأفراد على حد سواء؛ الأمر الذي يتطلب إدارة من نوع خاص تتمثل في الإدارة الإلكترونية.

وبناءً على ما سبق وعلى الدراسات السابقة، وانطلاقاً من أهمية قطاع الاتصالات في قيادة استراتيجية التحول الرقمي في سورية، يمكن تلخيص مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس الآتي:

ما دور الإدارة الإلكترونية في عملية التسويق الرقمي في الشركة السورية للاتصالات؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما دور المتطلبات الإدارية للإدارة الإلكترونية في عملية التسويق الرقمي في الشركة السورية للاتصالات؟
2. ما دور المتطلبات البشرية للإدارة الإلكترونية في عملية التسويق الرقمي في الشركة السورية للاتصالات؟
3. ما دور المتطلبات التقنية للإدارة الإلكترونية في عملية التسويق الرقمي في الشركة السورية للاتصالات؟
4. ما دور المتطلبات المالية للإدارة الإلكترونية في عملية التسويق الرقمي في الشركة السورية للاتصالات؟
5. ما دور المتطلبات الأمنية للإدارة الإلكترونية في عملية التسويق الرقمي في الشركة السورية للاتصالات؟

أهمية البحث و أهدافه:

(1) الأهمية النظرية: وتتمثل في تقديم إطار نظري لمفهوم الإدارة الإلكترونية، والتسويق الرقمي، حيث يعدّان من المفاهيم الحديثة نسبياً في العلوم الإدارية والتسويقية، بالإضافة إلى دراسة دور الإدارة الإلكترونية في نشاط التسويق الرقمي في الشركة السورية للاتصالات، وذلك من خلال تقديم نموذج علمي لبيان العلاقة بين المتغيرين استناداً إلى مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

(2) الأهمية العملية: تتبع الأهمية العملية للبحث انطلاقاً من أهمية قطاع الاتصالات في سورية، ودوره الهام والحيوي على المستويين الاقتصادي والاجتماعي، حيث من الممكن أن تسهم النتائج التي تمّ التوصل إليها، والتوصيات التي تمّ اقتراحها في حال الأخذ بها من قبل أصحاب القرار في تحسين مستوى عملية التسويق الرقمي للشركة المدروسة، وبالتالي تقديم الخدمة الرقمية للمواطن السوري بمستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق رضاه وولائه.

أهداف البحث:

تمثل الهدف الرئيس للبحث بتحديد دور الإدارة الإلكترونية في عملية التسويق الرقمي في الشركة السورية للاتصالات، من خلال:

- ✓ تحديد دور المتطلبات الإدارية للإدارة الإلكترونية في عملية التسويق الرقمي في الشركة السورية للاتصالات.
- ✓ تحديد دور المتطلبات البشرية للإدارة الإلكترونية في عملية التسويق الرقمي في الشركة السورية للاتصالات.
- ✓ تحديد دور المتطلبات التقنية للإدارة الإلكترونية في عملية التسويق الرقمي في الشركة السورية للاتصالات.
- ✓ تحديد دور المتطلبات المالية للإدارة الإلكترونية في عملية التسويق الرقمي في الشركة السورية للاتصالات.
- ✓ تحديد دور المتطلبات الأمنية للإدارة الإلكترونية في عملية التسويق الرقمي في الشركة السورية للاتصالات.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة للبحث: لا توجد علاقة معنوية بين الإدارة الإلكترونية وعملية التسويق الرقمي في الشركة السورية للاتصالات. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد علاقة معنوية بين المتطلبات الإدارية للإدارة الإلكترونية وعملية التسويق الرقمي في الشركة السورية للاتصالات.
2. **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد علاقة معنوية بين المتطلبات البشرية للإدارة الإلكترونية وعملية التسويق الرقمي في الشركة السورية للاتصالات.
3. **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد علاقة معنوية بين المتطلبات التقنية للإدارة الإلكترونية وعملية التسويق الرقمي في الشركة السورية للاتصالات.
4. **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد علاقة معنوية بين المتطلبات المالية للإدارة الإلكترونية وعملية التسويق الرقمي في الشركة السورية للاتصالات.
5. **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا توجد علاقة معنوية بين المتطلبات الأمنية للإدارة الإلكترونية وعملية التسويق الرقمي في الشركة السورية للاتصالات.

منهجية البحث:

اعتمدَ البحث على المقاربة الاستنباطية كمنهج عام في التفكير، حيثُ قامَ بوضع الفرضيات، كما اعتمدَ الباحث على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج عام للبحث، من خلال الرجوع إلى المصادر والدوريات التي تناولت المفاهيم والعناصر التي تضمنها البحث، عن طريق قيامه بمراجعة أدبيّة للعديد من المقالات العلميّة؛ وذلك من أجل توصيف متغيرات البحث وتحليلها اعتماداً على البيانات التي تمّ جمعها، وقد اعتمدَ الباحث على أسلوب العينة الميسرة في توزيع استبيانات البحث، حيثُ تمّ توزيع (223) استبانة، كان منها (215) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ومن ثمّ اعتمدَ الباحث على برنامج التحليل الإحصائي Spss26، كأداة لتحليل البيانات المتوفرة، وإجراء التوصيف الإحصائي واختبار فرضيات البحث.

حدود الدراسة:

- **الحدود الزمانية:** من 2024/12/16 ولغاية 2025/5/21.
- **الحدود المكانية:** الشركة السورية للاتصالات (الإدارة المركزية وفروعها في المحافظات السورية).
- **الحدود الموضوعية:** الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل، وتمّ قياسها من خلال متطلباتها (الإدارية، والبشرية، والتقنية، والمالية، والأمنية)، والتسويق الرقمي كمتغير تابع، وتمّ قياسه ككتلة واحدة من خلال أبعاده (الجذب، والمشاركة، والاحتفاظ، والتعلم، والتواصل)، وذلك استناداً إلى مجموعة من أحدث الدراسات ذات الصلة بالموضوع، حيثُ تمّ الاعتماد على الدراسات [5-13-14] في قياس متغير الإدارة الإلكترونية، وعلى الدراسات [7-15-16] في قياس متغير التسويق الرقمي.

الإطار النظري:

1) مفهوم الإدارة الإلكترونية:

يُعد مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الحديثة في علم الإدارة وكان ظهورها حتمياً نتيجة الثورة الهائلة في شبكات المعلومات، والاتصالات، وذلك لما أحدثته تلك الثورة من تحولات جذرية في أداء المنظمات وطرق تقديمها

لخدماتها من حيث السرعة، والجودة، والكفاءة. إنّ الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير عملية الميكنة لإدارة العمل داخل المنظمة، لتصل إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات المختلفة والمتعددة، واستثمار هذه البيانات والمعلومات في إجراءات عملها لتحقيق أهدافها وتوفير المرونة المطلوبة للاستجابة لمتغيراتها الداخلية والخارجية. كما أنّ الإدارة الإلكترونية تشمل جميع مكونات الإدارة من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة إلا أنها تتميز بقدرتها على خلق المعرفة بصورة مستمرة عن طريق الاستخدام الأمثل لبنية المعلومات داخل المنظمة، وهذا ما دفع الكثير من علماء الإدارة المعاصرين للنظر إليها على أنها انجاز الوظائف الإدارية بكفاءة وفعالية باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات لتحقيق أهداف المنظمة [17]. إنّ مفهوم الإدارة الإلكترونية يعكس سعي الحكومات إلى إعادة ابتكار نفسها لكي تؤدي مهامها بشكل فعال في العالم الافتراضي المتصل ببعضه البعض عبر شبكة الإنترنت، وبالتالي تعدّ تحول جذري في الطرق التي تتبعها الحكومات لمباشرة أعمالها. والإدارة الإلكترونية تستطيع أن تحقق أهدافها عندما تتوافر البنية التحتية لها من الاتصالات والأجهزة والبرمجيات والكوادر المتخصصة، بالإضافة إلى الوعي المعلوماتي لدى الموظفين والمواطنين. وتحتوي الإدارة الإلكترونية على كل النظم الإلكترونية الرسمية وغير الرسمية والتي تتعلق بالاتصالات للحصول على المعلومات من وإلى الأشخاص داخل وخارج المنظمة [2]. ولقد تعددت تعريفات الباحثين للإدارة الإلكترونية، إلا أنهم لم يختلفوا في الجوهر، ومن أبرز تعريفاتها وبما يتفق مع البحث الحالي حين عرفتتها الأمم المتحدة عام 2021 بأنها: تطبيق التكنولوجيا المعلوماتية، وتقنية الاتصالات الحديثة في العمليات الإدارية؛ لتقديم الخدمات للمواطنين والمستفيدين بكفاءة وفعالية، وتحقيق الأهداف العامة بالوسائل الرقمية بهدف تحسين أعمال المنظمة الداخلية من خلال تقليل التكاليف المالية، وتقليل أوقات المعاملات، واستخدام المعلومات الرقمية في العمليات الإدارية [18].

(2) متطلبات الإدارة الإلكترونية:

1-2) المتطلبات الإدارية (Administrative Requirements): يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية، وجود بنية تنظيمية حديثة تواكب التغيرات البيئية المتسارعة، إلى جانب وجود بنية تحتية تستند إلى قاعدة تقنية، ومعلوماتية متطورة، وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار، والمبادرة، والإبداع في أداء، وإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية، والعمل على توعية الأفراد بجدوى أهمية تطبيقها، والعمل على حل المشكلات القائمة في الواقع الإداري التقليدي، قبل التحول إلى الإدارة الإلكترونية؛ إذ يجب على الحكومات أن تقوم بتوفير المعلومات اللازمة عن مواطنيها عبر الإنترنت، في ضوء سياسة يتم من خلالها إتاحة التعامل مع جميع الوثائق إلكترونياً، ومن ثمّ فلا بد من وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية، وتضفي عليها المشروعية، والمصادقية على جميع النتائج القانونية المترتبة عليها [13].

2-2) المتطلبات البشرية (Human Requirements): يُعدّ توفر القوى البشرية القادرة على التعامل الإداري الإلكتروني العنصر الأهم في التحول نحو الإدارة الإلكترونية، فهم يمثلون القيادات الرقمية والمديرين والمحللين للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري ويتولون التخطيط الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية وتنفيذها والتغلب على مشكلاتها، فالإدارة الإلكترونية تتطلب مهارات خاصة في التعامل مع الحاسب، وطرق إدخال البيانات واسترجاعها وحفظها ونقلها وأرشفتها، أو التعامل مع برامج وأسابيل حماية البيانات ومتابعتها، وطرق تنفيذ الرقابة الإلكترونية، وهذا كله يتطلب عناصر بشرية مدربة يمكنها التعامل مع المتطلبات المادية والفنية اللازمة لإدارة المعلومات وتداولها عبر أنظمة وتطبيقات الإدارة الإلكترونية [5].

2-3) المتطلبات التقنية (Technical Requirements): تشكل هذه المتطلبات حجر الأساس لتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يرتبط هذا المتطلب بضرورة إيجاد حواسيب إلكترونية، ونظم بيانات متكاملة، وأكشاك إلكترونية في الأماكن العمومية، والهواتف، والفاكسات، ويتم من خلال تمثيل المعلومات، ونقلها إلكترونياً مع ضمان سريتها ودقتها، وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الإلكترونية، وتنقسم هذه المتطلبات إلى قسمين [17]:

1) البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية: تتمثل بكل التأسيسات، والتوصيلات الأرضية، والخلوية، وأجهزة الحاسوب، والشبكات، وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات إلكترونياً.

2) البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية: وتتضمن مجموعة الخدمات، والمعلومات، والخبرات، وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات التي يتم إنجاز برمجيات التطبيقات من خلالها، وتتكون من مواقع الويب، وقواعد البيانات الإلكترونية، وخدمات الشبكات.

2-4) المتطلبات المالية (Financial Requirements): ترتبط المتطلبات المالية بتوفير مستوى مناسب من التمويل بالشكل الذي يمكن من إجراء صيانة دورية، وتدريب الكوادر العاملة على مستوى عالٍ من تقديم الخدمات، ومواكبة أي تطور حاصل في إطار التكنولوجيا، والخدمة الإلكترونية [14].

2-5) المتطلبات الأمنية (Security Requirements): على الرغم من كل ما يقدمه عصر المعلوماتية من ميزات، إلا أن هناك تحديات كبيرة يتركز أغلبها على سرية المعلومات سواء كان ذلك يتعلق بحفظ المعلومات، وإتاحتها للجميع بشكل متساوٍ. وعلى وجه العموم، تتضمن المتطلبات الأمنية عدة محاور، من أبرزها: السرية، وتكامل نظم المعلومات، ومدى سرعة توفير المعلومات، ومعرفة تاريخ دخول أي شخص إلى المعلومات، وأمن المعلومات [13].

3) مفهوم التسويق الرقمي:

بدأت الأنشطة المرتبطة بمفهوم التسويق الرقمي بالظهور مع الطفرة الإعلانية عبر الإنترنت، والإصدارات الأولى من تحسين محركات البحث عام 1995، واليوم هو مصطلح عام يتضمن التسويق عبر البريد الإلكتروني، وتحسين محركات البحث، والتسويق عبر وسائل الإعلام الاجتماعية، وإعلانات الدفع بالنقرة، وإعلانات العرض على الموقع الإلكتروني، وإعلانات الألعاب، والتسويق عبر محركات البحث، وجميع تقنيات التواصل المستمر مع العملاء [19]. حيث يمكن النظر إلى الإنترنت على أنها تشكلت من خلال إصدارات مختلفة (الويب: 0.1، 0.2، 0.3) مثلت تطور شبكة الويب العالمية. وفي هذا السياق، أشار (تايمينين) بأن التسويق الرقمي يمكن أن يعمل على ثلاثة مستويات مختلفة تخدم تحقيق أهداف معينة عبر أدوات رقمية مختلفة (الموقع الإلكتروني، والمجتمعات الافتراضية، والبريد الإلكتروني، والإعلانات الرقمية، والتقييم والمراقبة من خلال أدوات التحليل الرقمية مثل تحليلات جوجل) [20]. وتمت تسمية هذه المستويات الثلاثة على النحو الآتي [21]:

- **التواجد:** ويعدّ المستوى الأساس للتسويق الرقمي، الذي يمكن الإشارة إليه بأنه اتصال أحادي الاتجاه عبر الإنترنت، بالشكل الذي يتلاءم مع قدرات (خيارات) الجيل الأول من الويب (0.1)، والتي تهدف إلى إعلام (تعريف) العملاء بالعلامة التجارية، وعروض المنتجات، وذلك على غرار التسويق التقليدي.
- **مقابلة العملاء عبر الإنترنت:** يطبق هذا المستوى فكرة الويب (0.2)، والإمكانات التفاعلية التي توفرها البيئة الرقمية من خلال المدونات، والشبكات الاجتماعية.

• **خدمة العملاء عبر الإنترنت:** يهدف هذا المستوى إلى بناء مواقع إلكترونية مخصصة، وأتمتة استراتيجيات التسويق من خلال الاعتماد على تقنيات الذكاء الصناعي، حيث يكون الحاسب جزءاً رئيساً فاعلاً من اتصال ثنائي الاتجاه، ليصل إلى مستوى كبير من الفهم العملي للعملاء بغية تقديم الخدمة المتوقعة لهم. ولقد تعددت تعريفات الباحثين للتسويق الرقمي، إلا أنها اشتهرت فيما بينها باستخدام هذا المفهوم للأدوات الرقمية، وخاصةً التفاعلية منها (المتصلة بالإنترنت)، ويمكن تعريفه بما يتفق مع البحث الحالي بأنه: تسهيل عمليات التبادل المرغوبة عندما يكون المنتج المقدم لأطراف التبادل كبيانات، في شكل أصفار ووحدات ويمكن تسليمه من خلال الأدوات الرقمية [22].

(4) أبعاد التسويق الرقمي:

قدّم (كيرزكووسكي وزملاؤه) عام (1996) نموذجاً لقياس التسويق الرقمي، وقد ركّز هذا النموذج على مجموعة من الخطوات المختلفة في التواصل ثنائي الاتجاه بين المنظمة وعملائها، ويعدّ بمثابة أداة مثالية في فهم وإدارة التسويق عبر الأدوات الرقمية، وقد تمّ اعتماده في العديد من الدراسات، ويتكون هذا النموذج من خمسة أبعاد (أو خمس مراحل) للتسويق الناجح عبر الأدوات الرقمية، وهذه الأبعاد، هي [1-9-23]:

4-1) الجذب (Attract): يشير هذا البعد إلى كيفية جذب المستخدمين إلى المنصات الرقمية التفاعلية للمنظمة سواء كانت مستقلة مثل المواقع الإلكترونية أم تابعة مثل صفحات المنظمة على مواقع الشبكات الاجتماعية، ويمكن للمسوقين جذب المستخدمين إلى منصاتهم الرقمية من خلال التسويق الفعّال لهذه المنصات بالمقام الأول، وذلك من خلال النوافذ الإعلانية، والروابط ذات الصلة، والتصميم التقني التسويقي الجذاب للمحتوى الرقمي، وللمواقع الإلكترونية. **4-2) المشاركة (Engage):** تعدّ هذه المرحلة نقطة رئيسة لخلق الطلب. فبعد جذب المستخدمين إلى المنصات الرقمية التفاعلية للمنظمة، من الضروري جعلهم مستغرقين في الاهتمام، والمشاركة، والتفاعل مع هذه المنصات؛ بمعنى آخر دفع المستخدمين للمشاركة في النشاط التسويقي الرقمي للمنظمة.

4-3) الاحتفاظ (Retain): تتطلب هذه المرحلة من المسوقين المحافظة على الاتصال المستمر بين المنظمة والمستخدم؛ لبناء وتطوير العلاقة معه. وإذا كان المسوقون قادرين على خلق اتصال صادق ومستمر مع المستخدمين؛ فسيكون بوسعهم الاحتفاظ بهم كعملاء دائمين. فبعد جذب العملاء إلى المنصات الرقمية للمنظمة، وإغراقهم بها؛ فإنّ عملية عودة العملاء إلى هذه المنصات مرة أخرى مع مرور الوقت، والحفاظ على اتصال مستمر معهم، وتطوير العلاقة معهم تصبح ذات أهمية كبيرة في التسويق الرقمي.

4-4) التعلّم (Learn): هو مصطلح أعمق من التعلّم الأكاديمي ويقصد به الثقافة في مجال التسويق الرقمي، حيث يتولد لدى المسوقين معرفة قوية باتجاهات العملاء وسلوكهم حول المنتج، كما أنّ العميل يتزود بكافة البيانات والمعلومات التي تهتمه حول المنتج والمنظمة وهو ما يعدّ بمثابة ثقافة تسوق. وتتطلب هذه المرحلة من المسوقين دراسة المستخدمين من عدة جوانب، مثل: العوامل الديموغرافية، ومواقفهم وسلوكهم الرقمي؛ بهدف تحديد تفضيلاتهم والعمل على إشباعها سواء من حيث المحتوى الرقمي أو المنتج الأساس أو أي جانب آخر ينتج عن هذه الدراسة، مثل: طريقة الدفع المفضلة، طريقة التوزيع المفضلة.

4-5) التواصل (Relate): يعدّ التواصل واحداً من أكثر الفرص أهمية في التسويق الرقمي لخلق القيمة للعملاء. حيث يمثل في جوهره فرصة لتخصيص المنتج أو الجهد التسويقي لأكثر من عميل في وقت واحد. حيث تسمح المنصات الرقمية التفاعلية بالتواصل المستمر وباتجاهين مع العملاء وفي الوقت الحقيقي؛ الأمر الذي يسمح بخلق معرفة تراكمية

عن العملاء من حيث: الخصائص، والحاجات، والرغبات ومن تمّ تخصيص الجهود التسويقية لكل عميل أو مجموعة من العملاء، مثل تقديم العروض الشخصية، والتفاعل الشخصي، والإعلام عن منتجات مناسبة؛ الأمر الذي يسهم ببناء الرضا والولاء نظراً لتصور العميل بأهميته بالنسبة للمنظمة.

النتائج والمناقشة:

(1) **مجتمع البحث:** تمثّل مجتمع البحث بجميع العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في الشركة السورية للاتصالات (الإدارة المركزية، والمديريات الفرعية في المحافظات).

(2) **عينة البحث:** اعتمد الباحث على أسلوب العينة الميسرة في توزيع استبيانات البحث، حيث تمّ توزيع (223) استبانة، كان منها (215) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

(3) **أداة الدراسة:** قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات الأولية اللازمة للبحث. وقد تمّ الاعتماد في تصميمها على المقاييس المستخدمة في البحوث السابقة، وبما يتفق مع موضوع البحث الحالي، وإطاره النظري. حيث تمّ استخدام مقياس ليكرت الخماسي؛ لقياس مدلول العبارات المستخدمة في الاستبانة، كالآتي: غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5).

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، فكان حسب المعادلة الآتية:

المعيار = (درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا) / عدد فئات الاستجابة.

المعيار = $(5 - 1) / 5 = 0.8$.

وبناءً عليه؛ تكون درجات الموافقة وفق التوزيع المغلق، على النحو الآتي:

الجدول رقم (1): مجالات درجات الموافقة وفق التوزيع المغلق.

المجال	درجة الموافقة
1 - 1.80	ضعيفة جداً
1.81 - 2.60	ضعيفة
2.61 - 3.40	متوسطة
3.41 - 4.20	كبيرة
4.21 - 5	كبيرة جداً

المصدر: إعداد الباحث

(4) **اختبار ثبات الاستبانة:** قام الباحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس [24]، وبالتطبيق على البحث الحالي يتضح الآتي:

جدول (2) نتائج اختبار الثبات.

المتغير	الرمز	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
المتطلبات الإدارية	AR	6	0.918
المتطلبات البشرية	HR	6	0.787
المتطلبات التقنية	TR	6	0.794
المتطلبات المالية	FR	6	0.834
المتطلبات الأمنية	SR	6	0.913

0.883	20	DM	التسويق الرقمي
0.947	50	T	كامل عبارات الاستبانة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول (2) أنَّ قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.60 في جميع حالات القياس، ولجميع المقاييس المستخدمة؛ وهذا يؤكد على قبول الاستبانة بجميع عباراتها ومقاييسها، وعدم الحاجة إلى حذف أية عبارة من عباراتها. **(5) الصدق الظاهري للاستبانة:** تمَّ عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين. وفي ضوء توجيهاتهم تمت صياغة العبارات والتعديل فيها، وصولاً إلى تحقيق الاستبانة لشروط الملاءمة المطلوبة لقياس متغيرات الموضوع المدروس.

(6) صدق المحتوى للاستبانة: لاختبار صدق المحتوى لعبارات الاستبانة، قام الباحث بدراسة العلاقة بين طرفيات عدّة في الدراسة (متوسط كل متغير) مع طرف أساس، وهو المتوسط الإجمالي لعبارات الاستبانة (MT) [24]، وكانت جميع معاملات الارتباط بالقيمة المطلقة دالة إحصائياً، حيث كانت:

$\text{Sig} = p = 0.000 < a = 0.05$ ؛ الأمر الذي يشير إلى توافر الصدق في عبارات الاستبانة، وبالتالي صلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة.

(7) التوصيف الإحصائي: يوضح الجدول رقم (3) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بمتغيرات الاستبانة¹.

جدول (3) التوصيف الإحصائي لمتغيرات البحث.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية
المتطلبات الإدارية	3.491	.953	.000
المتطلبات البشرية	4.711	.659	.000
المتطلبات التقنية	3.560	.756	.000
المتطلبات المالية	3.394	.731	.000
المتطلبات الأمنية	3.913	.736	.000
الإدارة الإلكترونية	3.814	.802	.000
التسويق الرقمي	3.191	.944	.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول (3) أنَّ قيمة احتمال الدلالة (Sig) لمتغير الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها كانت أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي يمكن الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب كمعيار للمقارنة². ويتضح أيضاً أنَّ متوسط العبارات التي قاست متغير الإدارة الإلكترونية قد بلغ (3.814)، وهذه القيمة تقابل درجة موافقة كبيرة على المقياس المستخدم، وبالتالي يمكن القول: تتوافر متطلبات الإدارة الإلكترونية في الشركة السورية للاتصالات بدرجة كبيرة، حيثُ

¹ هناك الكثير من المؤشرات الإحصائية التي تُعنى بتوصيف محاور الاستبانة وقد اكتفى الباحث ببعض المؤشرات التي تخدم البحث بشكل مباشر.

² تمَّ الاعتماد على اختبار T استيويننت لعينة واحدة؛ لاختبار وجود فروق جوهرية بين المتوسط المحسوب ومتوسط درجات المقياس المستخدم.

تتوافر المتطلبات الإدارية، والتقنية، والأمنية للإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة، والمتطلبات البشرية بدرجة كبيرة جداً، في حين تتوافر المتطلبات المالية بدرجة متوسطة، وذلك وفق وجهة نظر أفراد عينة البحث. ويتضح من الجدول (3) أيضاً، أنَّ قيمة احتمال الدلالة (Sig) لمتغير التسويق الرقمي كانت أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي يمكن الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب كمتغير للمقارنة. ويتضح أيضاً أنَّ متوسط العبارات التي قاست متغير التسويق الرقمي قد بلغ (3.191)، وهذه القيمة تقابل درجة موافقة متوسطة على المقياس المستخدم، وبالتالي يمكن القول: تُطبق الشركة السورية للاتصالات مفهوم التسويق الرقمي بدرجة متوسطة، وذلك وفق وجهة نظر أفراد عينة البحث.

كما يتضح من الجدول السابق أنَّ أعلى قيمة للانحراف المعياري كانت لمتغير المتطلبات الإدارية (0.953)، وبالتالي تتباين إجابات أفراد عينة البحث حول هذا المتغير بشكل أكبر من تباينها حول باقي المتغيرات، في حين كانت أقل قيمة للانحراف المعياري هي لمتغير المتطلبات البشرية (0.659)، وبالتالي تتباين إجابات أفراد عينة البحث حول هذا المتغير بشكل أقل من تباينها حول باقي المتغيرات.

(8) اختبار الفرضيات: لدراسة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والتسويق الرقمي في الشركة السورية للاتصالات، انطلق الباحث من فرضية رئيسة مفادها: لا يوجد علاقة معنوية بين الإدارة الإلكترونية وعملية التسويق الرقمي في الشركة السورية للاتصالات. ومن أجل الوصول إلى الاختبار النهائي لهذه الفرضية، قام الباحث باختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية، وقبل البدء باختبار الفرضيات الفرعية، قام الباحث باختبار نموذج الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة (متطلبات الإدارة الإلكترونية) والمتغير التابع (التسويق الرقمي)؛ للتأكد من صلاحيته في تفسير تلك العلاقة، وكانت النتائج وفق الجدولين الآتيين:

الجدول (4): ملخص النموذج (الانحدار الخطي المتعدد) للعلاقة بين الإدارة الإلكترونية والتسويق الرقمي.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.736 ^a	.641	.635	.7775
a. Predictors: (Constant), AR, HR, TR, FR, SR				

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول (5): تحليل التباين (الانحدار الخطي المتعدد) للعلاقة بين الإدارة الإلكترونية والتسويق الرقمي.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	139.820	5	27.964	185.142	.000 ^b
	Residual	64.628	209	.302		
	Total	204.448	214			
a. Dependent Variable: DM						
a. Predictors: (Constant), AR, HR,TR, FR, SR						

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول رقم (5) أنَّ قيمة احتمال الدلالة (sig.) تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإنَّ نموذج الانحدار معنوي؛ أيَّ هناك علاقة معنوية بين الإدارة الإلكترونية وعملية التسويق الرقمي في الشركة محل البحث، والنموذج المقترح صالح لتفسير تلك العلاقة. كما يتبين من الجدول رقم (4) أنَّ قيمة معامل الارتباط الخطي بلغت (0.736) وهي تشير إلى وجود ارتباط مقبول بين المتغيرين، وكانت قيمة معامل التحديد المصحح (0.635)، وبالتالي فإنَّ الإدارة الإلكترونية تفسّر 63.5% من التباينات في عملية التسويق الرقمي

و36.5% يعود لعوامل أخرى. ومن أجل التأكد من أن المتغيرات المستقلة لا ترتبط ذاتياً، قام الباحث بإجراء اختبار وجود التعدد الخطي، حيث يؤدي وجود التعدد الخطي إلى أخطاء في معاملات النموذج.

الجدول (6): جدول المعاملات (الانحدار الخطي المتعدد) للعلاقة بين الإدارة الإلكترونية والتسويق الرقمي.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.484	.527	3.113	.001		
	AR	.452	.145	.492	.7620	.199	5.025
	HR	.094	.154	.096	4.297	.041	5.102
	TR	.327	.167	.335	4.190	.000	8.772
	FR	.694	.135	.707	7.108	.000	8.621
	SR	.182	.177	.196	9.502	.004	7.463
a. Dependent Variable: DM							

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول رقم (6) أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة أصغر من القيمة (10)، وبالتالي هذه المتغيرات لا تتأثر بمشكلة التعدد الخطي.

وبعد التأكد من صلاحية النموذج المقترح في تفسير العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وعملية التسويق الرقمي، والتأكد من أن المتغيرات المستقلة لا تتأثر بمشكلة التعدد الخطي، قام الباحث باختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة، وفق الآتي:

8-1 الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد علاقة معنوية بين المتطلبات الإدارية وعملية التسويق الرقمي في الشركة السورية للاتصالات.

يتضح من الجدول رقم (6) أن قيمة احتمال الدلالة (sig.) لمتغير المتطلبات الإدارية يساوي (0.002) وهو أصغر من مستوى الدلالة (0.05)؛ وبالتالي يرفض الباحث فرضية العدم، ويقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين المتطلبات الإدارية للإدارة الإلكترونية وعملية التسويق الرقمي في الشركة محل البحث. ويتبين من الجدول (6) أيضاً أن قيمة معامل الانحدار لمتغير المتطلبات الإدارية تساوي (0.452)، وهي ذات إشارة موجبة، وبالتالي العلاقة بين المتطلبات الإدارية للإدارة الإلكترونية وعملية التسويق الرقمي في الشركة محل البحث هي علاقة تأثير إيجابي (علاقة سببية). وبناءً على ما سبق، يمكن القول: هناك دور وتأثير معنوي إيجابي لمتطلبات الإدارة الإلكترونية الإدارية في عملية التسويق الرقمي في الشركة السورية للاتصالات.

8-2 الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد علاقة معنوية بين المتطلبات البشرية وعملية التسويق الرقمي في الشركة السورية للاتصالات.

يتضح من الجدول رقم (6) أن قيمة احتمال الدلالة (sig.) لمتغير المتطلبات البشرية يساوي (0.041) وهو أصغر من مستوى الدلالة (0.05)؛ وبالتالي يرفض الباحث فرضية العدم، ويقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين المتطلبات البشرية للإدارة الإلكترونية وعملية التسويق الرقمي في الشركة محل البحث. ويتبين من الجدول (6) أيضاً أن قيمة معامل الانحدار لمتغير المتطلبات البشرية تساوي (0.094)، وهي ذات إشارة موجبة، وبالتالي

العلاقة بين المتطلبات البشرية للإدارة الإلكترونية وعملية التسويق الرقمي في الشركة محل البحث هي علاقة تأثير إيجابي (علاقة سببية). وبناءً على ما سبق، يمكن القول: هناك دورٌ وتأثيرٌ معنويٌّ إيجابيٌّ لمتطلبات الإدارة الإلكترونية البشرية في عملية التسويق الرقمي في الشركة السورية للاتصالات.

8-3) الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد علاقة معنوية بين المتطلبات التقنية وعملية التسويق الرقمي في الشركة السورية للاتصالات.

يتضح من الجدول رقم (6) أنَّ قيمة احتمال الدلالة (sig.) لمتغير المتطلبات التقنية يساوي (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة (0.05)؛ وبالتالي يرفض الباحث فرضية العدم، ويقبل الفرضية البديلة التي تنصُّ على وجود علاقة معنوية بين المتطلبات التقنية للإدارة الإلكترونية وعملية التسويق الرقمي في الشركة محل البحث. ويتبين من الجدول (6) أيضاً أنَّ قيمة معامل الانحدار لمتغير المتطلبات التقنية تساوي (0.327)، وهي ذات إشارة موجبة، وبالتالي العلاقة بين المتطلبات التقنية للإدارة الإلكترونية وعملية التسويق الرقمي في الشركة محل البحث هي علاقة تأثير إيجابي (علاقة سببية). وبناءً على ما سبق، يمكن القول: هناك دورٌ وتأثيرٌ معنويٌّ إيجابيٌّ لمتطلبات الإدارة الإلكترونية التقنية في عملية التسويق الرقمي في الشركة السورية للاتصالات.

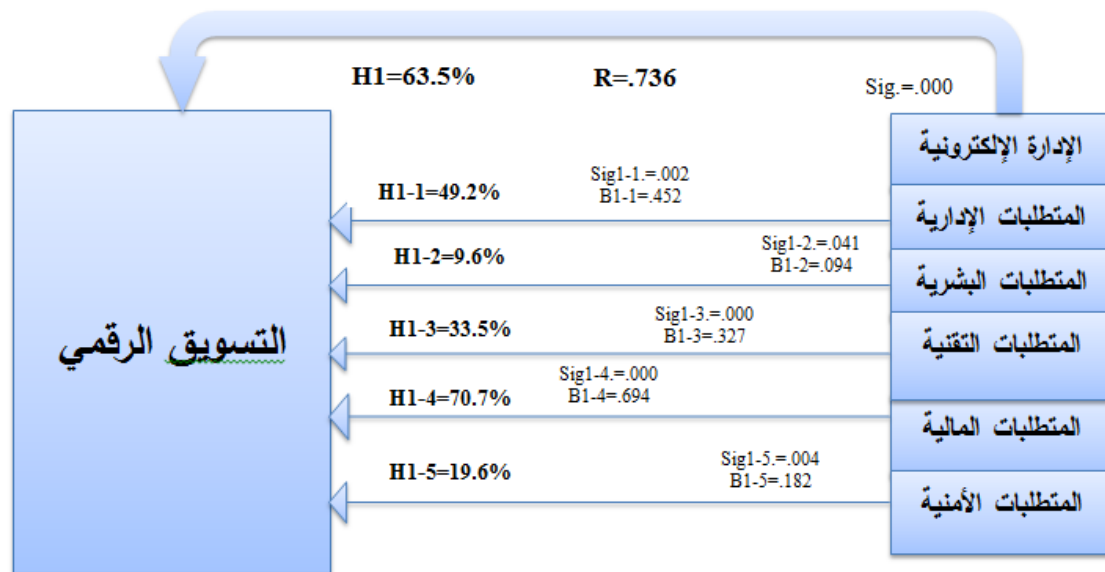
8-4) الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد علاقة معنوية بين المتطلبات المالية وعملية التسويق الرقمي في الشركة السورية للاتصالات.

يتضح من الجدول رقم (6) أنَّ قيمة احتمال الدلالة (sig.) لمتغير المتطلبات المالية يساوي (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة (0.05)؛ وبالتالي يرفض الباحث فرضية العدم، ويقبل الفرضية البديلة التي تنصُّ على وجود علاقة معنوية بين المتطلبات المالية للإدارة الإلكترونية وعملية التسويق الرقمي في الشركة محل البحث. ويتبين من الجدول (6) أيضاً أنَّ قيمة معامل الانحدار لمتغير المتطلبات المالية تساوي (0.694)، وهي ذات إشارة موجبة، وبالتالي العلاقة بين المتطلبات المالية للإدارة الإلكترونية وعملية التسويق الرقمي في الشركة محل البحث هي علاقة تأثير إيجابي (علاقة سببية). وبناءً على ما سبق، يمكن القول: هناك دورٌ وتأثيرٌ معنويٌّ إيجابيٌّ لمتطلبات الإدارة الإلكترونية المالية في عملية التسويق الرقمي في الشركة السورية للاتصالات.

8-5) الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد علاقة معنوية بين المتطلبات الأمنية وعملية التسويق الرقمي في الشركة السورية للاتصالات.

يتضح من الجدول رقم (6) أنَّ قيمة احتمال الدلالة (sig.) لمتغير المتطلبات الأمنية يساوي (0.004) وهو أصغر من مستوى الدلالة (0.05)؛ وبالتالي يرفض الباحث فرضية العدم، ويقبل الفرضية البديلة التي تنصُّ على وجود علاقة معنوية بين المتطلبات الأمنية للإدارة الإلكترونية وعملية التسويق الرقمي في الشركة محل البحث. ويتبين من الجدول (6) أيضاً أنَّ قيمة معامل الانحدار لمتغير المتطلبات الأمنية تساوي (0.182)، وهي ذات إشارة موجبة، وبالتالي العلاقة بين المتطلبات الأمنية للإدارة الإلكترونية وعملية التسويق الرقمي في الشركة محل البحث هي علاقة تأثير إيجابي (علاقة سببية). وبناءً على ما سبق، يمكن القول: هناك دورٌ وتأثيرٌ معنويٌّ إيجابيٌّ لمتطلبات الإدارة الإلكترونية الأمنية في عملية التسويق الرقمي في الشركة السورية للاتصالات.

وبناءً على نتائج اختبار الفرضية الرئيسة وفرضياتها الفرعية، يمكن توضيح العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وعملية التسويق الرقمي في الشركة السورية للاتصالات، من خلال الشكل الآتي:



الشكل (1): تأثير الإدارة الإلكترونية في عملية التسويق الرقمي في الشركة السورية للاتصالات.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية.

يتضح من الشكل السابق، وجود تأثير معنوي إيجابي للإدارة الإلكترونية في عملية التسويق الرقمي في الشركة السورية للاتصالات ونسبة تأثير 63.5%، ويمكن ترتيب متطلبات الإدارة الإلكترونية من حيث شدة التأثير في عملية التسويق الرقمي في الشركة المدروسة، وفق الآتي: المتطلبات المالية بنسبة تأثير 70.7%، والمتطلبات الإدارية بنسبة تأثير 49.2%، والمتطلبات التقنية بنسبة تأثير 33.5%، والمتطلبات الأمنية بنسبة تأثير 19.6%، والمتطلبات البشرية بنسبة 9.6%.

ويرى الباحث أنه على الرغم من توافر معظم متطلبات الإدارة الإلكترونية بمستوى مرتفع، ومرتفع جداً، إلا أن هذه المتطلبات لا يتم استثمارها بالشكل الأمثل في عملية التسويق الرقمي، وخاصة المتطلبات البشرية، والأمنية، والتقنية.

الاستنتاجات و التوصيات:

1. تتوافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الشركة السورية للاتصالات بمستوى مرتفع، حيث تتوافر المتطلبات الإدارية، والتقنية، والأمنية بمستوى مرتفع، والمتطلبات البشرية بمستوى مرتفع جداً، في حين تتوافر المتطلبات المالية بمستوى متوسط، ويعزو الباحث ذلك إلى مجموعة من الأسباب الرئيسة، من أبرزها:
 - امتلاك الشركة لبيئة عمل مناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، واعتمادها على آلية عمل واضحة في مجال الأعمال الإلكترونية.
 - امتلاك الشركة للكوادر البشرية المتخصصة في مجال العمل الإلكتروني وخاصة في مجالات البرمجة، والصيانة، والشبكات.
 - امتلاك الشركة للعوامل التقنية الرئيسة في مجال العمل الإلكتروني مثل: الشبكات الداخلية والخارجية، والإنترنت السريع، والموقع الإلكتروني، والأجهزة الإلكترونية بأنواعها المختلفة.

• انخفاض في قيمة الميزانية المخصصة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وخاصةً من ناحية تطوير البنية التحتية، والصيانة الطارئة، والدورية للعناصر التقنية، فضلاً عن انخفاض الميزانية المخصصة لتدريب الكوادر البشرية على أحدث الاتجاهات في مجال العمل الإلكتروني.

2. تُطبق الشركة السورية للاتصالات مفهوم التسويق الرقمي بدرجة متوسطة، حيث كانت قيمة الفرق الجوهرية بين المتوسط الإجمالي للعبارات التي قاست متغير التسويق الرقمي في الشركة المدروسة ومتوسط الحياد (3)، تساوي (0.191) وفي الناحية الإيجابية من المقياس المستخدم، وهذه القيمة تقابل درجة موافقة متوسطة على مقياس الحكم المستخدم. ويعزو الباحث عدم وجود درجة كبيرة جداً لتطبيق التسويق الرقمي في الشركة المدروسة إلى مجموعة من الأسباب الرئيسة، من أبرزها:

- انخفاض مستوى الاستثمار الأمثل لمتطلبات الإدارة الإلكترونية في عملية التسويق الرقمي للشركة المدروسة.
- انخفاض في مستوى فعالية معظم أبعاد التسويق الرقمي وخاصةً من حيث بُعدي الجذب، والمشاركة.
- 3. تسهم الإدارة الإلكترونية إيجاباً في تحسين فعالية التسويق الرقمي وعملياته الموجهة في الشركة السورية للاتصالات، حيث أشارت نتائج البحث على وجود تأثير معنوي إيجابي للإدارة الإلكترونية في عملية التسويق الرقمي للشركة المدروسة، وكان ترتيب متطلبات الإدارة الإلكترونية من حيث شدة التأثير في عملية التسويق الرقمي في الشركة المدروسة، وفق الآتي: المتطلبات المالية، والمتطلبات الإدارية، والمتطلبات التقنية، والمتطلبات الأمنية، والمتطلبات البشرية.

التوصيات:

تتمثل توصيات البحث لأصحاب القرار في الشركة السورية للاتصالات، بالآتي:

1. العمل على تحقيق الاستثمار الفعال لمتطلبات الإدارة الإلكترونية المتوفرة في الشركة في عملية التسويق الرقمي، من خلال تحقيق الآتي:
 - ✓ دعم القيادة العليا في الشركة لتطبيق مفهوم التسويق الرقمي بفعالية، مع وجود مسؤولين رئيسيين لمتابعة التنفيذ.
 - ✓ تطوير الهيكل التنظيمية للشركة: من خلال إعادة تصميم الهيكل الإداري ليدعم عملية تطبيق التسويق الرقمي بشكل فعال، مثل إنشاء إدارات خاصة بالتسويق الرقمي.
 - ✓ وضع خطة استراتيجية لتطبيق التسويق الرقمي بشكل فعال: من خلال تحديد أهداف واضحة، وجداول زمنية، والموارد المطلوبة لهذا التطبيق، مع مؤشرات قياس الأداء.
 - ✓ صياغة سياسات واضحة لاستخدام الأنظمة الرقمية المتوفرة في عملية التسويق الرقمي بفعالية، مع تحديد إجراءات موحدة لتسهيل عملياته الموجهة للعملاء.
 - ✓ تدريب الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية في مجال التسويق الرقمي، مع التركيز على المهارات التسويقية، والتقنية في التعامل مع المنصات الرقمية.
 - ✓ توظيف مختصين في مجال التسويق الرقمي، وتكنولوجيا المعلومات، والأمن السيبراني، وإدارة البيانات.
 - ✓ دمج جميع الأنظمة، والتطبيقات لتحقيق التبادلية السلسة للمعلومات، مع إجراء اختبارات الجودة والتحديث المستمر؛ لضمان استقرار، وأمان النظام بالشكل الذي يحقق أهداف التسويق الرقمي بفعالية.

- ✓ اعتماد أنظمة الأمن السيبراني المتطورة، مثل: جدران حماية، وأنظمة كشف التسلل، وبرامج مكافحة البرمجيات الخبيثة في مجال التسويق الرقمي.
- ✓ الاستثمار في مجال التسويق الرقمي من خلال تخصيص ميزانية لشراء الأجهزة، والبرمجيات، وتجهيز البنية التحتية، وتدريب الموظفين بالشكل الذي يحقق أهداف التسويق الرقمي بفعالية.
- 2. تحسين فعالية أبعاد التسويق الرقمي، من خلال تحقيق الآتي:
 - ✓ تعريف المستخدم السوري بالمنافع التي سيحصل عليها عند قيامه باستخدام المنصات الرقمية للشركة، وذلك من خلال البرامج التسويقية الإبداعية عبر جميع القنوات التسويقية الرقمية، والتقليدية للشركة.
 - ✓ تصميم المحتوى الرقمي للشركة بأسلوب إبداعي، من خلال احتوائه على الأركان الأساس في تصميمه، والمتمثلة بالجاذبية، والبساطة والوضوح؛ فجاذبية المحتوى الرقمي وبساطته ووضوحه تعدّ من النقاط الأساس في جذب انتباه المستخدم وإثارة اهتمامه.
 - ✓ تخفيض المخاطر المرتبطة بعملية التسوّق الرقمي في المنصات الرقمية للشركة إلى أقلّ درجة ممكنة، وذلك من خلال بناء الثقة لدى المستخدم السوري بأنّ عملية التسوّق الرقمي ستكون على درجة عالية من الأمان من حيث: معلوماته الشخصية، والتجارية، وجودة الخدمات المعروضة.
 - ✓ جعل عملية التسوّق الرقمي في المنصات الرقمية للشركة بسيطة وسهلة، لا تتطلب جهداً عقلياً كبيراً، وذلك من خلال: إعادة الموقع الإلكتروني للشركة، بحيث يصبح ديناميكي (تفاعلي) بسيط، ومتوافق مع جميع الأجهزة الرقمية المستخدمة في الولوج إليه، وتصميم تطبيق رقمي للشركة يعمل على الهواتف المحمولة، وإعداد دليل استخدام وفيديوهات تتضمن إرشاد المستخدم إلى طريقة القيام بعملية التسوّق الرقمي في المنصات الرقمية للشركة.
 - ✓ تخصيص قسم مختص بالإجابة على استفسارات المستخدمين وحلّ مشاكلهم في أي وقت.
 - ✓ توفير نظام دفع آمن، وموثوق، وسهل الاستخدام، ومتوافق مع رغبة المستخدم السوري.

المراجع:

- [1] B. Ghadeer, L. Esber, and A. Mohammad, "The Role Of Digital Marketing In Crisis Management - A Field Study On A Sample Of Small And Medium Enterprises In Damascus Governorate," *Tishreen University Journal, Economic and Legal Sciences Series*, (In Arabic) vol. 42, no. 4, pp. 441-461, 2020.
- [2] B. Ghadeer, F. Sleiten, and A. Ismail, "Evaluating The Reality Of Applying E-Management In The Telecommunications Sector A Field Study In The Syrian Telecommunications Company," *Lattakia University Journal, Economic and Legal Sciences Series*, (In Arabic) vol. 47, no. 2, 2025.
- [3] H. Bardi and A. Al-Arabi, "The Reality of E-Marketing in the Telecommunications Sector in Algeria," *Algerian Journal of Economic Development*, (In Arabic) vol. 4, pp. 39-52, 2017.
- [4] B. Ghadeer and H. Ismail, "Evaluation of the adoption of electronic marketing by Syrian organizations "A case study of Good Trading Company"," *Tishreen University Journal, Economic and Legal Sciences Series*, (In Arabic) vol. 40, no. 4, pp. 197-211, 2018.

- [5] B. Ghadeer, D. Zain Al-Abidin, and S. Jaraa, "Requirements for implementing e-management in the Lattakia Education Directorate – A field study on the Vocational Education Department," *Tishreen University Journal, Economic and Legal Sciences Series*, (In Arabic)vol. 42, no. 5, pp. 199-222, 2020.
- [6] H. Ali, "The role of e-Management in enterprise resource planning case study on Industry Sector in Iraq," *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, vol. 14, no. 2, pp. 25-35, 2023.
- [7] J. Diop, "Evaluation of the Level of Application of Digital Marketing Dimensions in Telecommunications Companies in Syria (A Field Study in Syriatel and MTN in Lattakia)," *Tishreen University Journal, Economic and Legal Sciences Series*, (In Arabic) vol. 46, no. 5, pp. 457-477, 2024.
- [8] S. Majrashi and S. Salah Al-Din, "The Role of E-Management in Achieving Quality Health Services (Case Study of East Jeddah General Hospital)," *Scientific Journal of Business Research and Studies*, (In Arabic)vol. 38, no. 2, pp. 1751-1802, 2024.
- [9] A. Muhammad, "A Study of the Relationship between Digital Marketing and Competitive Advantage - A Field Study on a Sample of Syrian Small and Medium Enterprises," *Al-Baath University Journal, Economic Sciences Series*, (In Arabic)vol. 46, no. 5, pp. 125-143, 2024.
- [10] S. Harshini et al., "Modernized Digital Marketing Strategies to Improve Customer Experience Towards Customer Loyalty," *Journal of Informatics Education and Research*, vol. 4, no. 2, pp. 1070-1075, 2024.
- [11] A. Al-Khatib, "The Role of E-Management in Performance Quality at the Yemeni Oil Company," *Sana'a University Journal for Humanities*, (In Arabic) vol. 4, no. 2, pp. 49-65, 2025.
- [12] A. Mohamed, "The Role of Digital Marketing in the Relationship between Artificial Intelligence and Customer Engagement: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Online Banking Clients," *Scientific Journal for Financial and Commercial Studies and Research, Faculty of Commerce, Damietta University*, vol. 6, no. 1, pp. 1061-1116, 2025.
- [13] M. Akhnifer, F. Salhoub, S. Al-Abidi, and A. Abdul-Malik, "The Impact of E-Management Application on Employee Performance: A Field Study on Commercial Banks Operating in the City of Marj," *Al-Ruya Journal of Economic and Political Sciences*, (In Arabic)vol. 2, no. 10, pp. 181-211, 2024.
- [14] S. Qasim, R. Muhammad, and N. Skaif, "Evaluation of the Availability of E-Banking Service Quality Requirements in Public Banks: A Field Study on Public Banks in Damascus City," *Tishreen University Journal, Economic and Legal Sciences Series*, (In Arabic)vol. 46, no. 1, pp. 101-120, 2024.
- [15] A. Salam, "Measuring the Impact of Digital Marketing Dimensions on Gaining Customer Satisfaction - An Applied Study on a Sample of Customers of the Egyptian General Company for Tourism and Hotels (EGOTH)," *Trade and Finance*, (In Arabic)vol. 41, no. 3, pp. 107-165, 2021.
- [16] A. Eid and F. Al-Anzi, "The Role of Digital Marketing in Achieving Customer Satisfaction - An Applied Study on Kuwaiti Citizens," *Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research*, (In Arabic) vol. 2, no. 7, pp. 375-418, 2020.
- [17] S. Jaraa, "The role of electronic administration in administrative reform in the Syrian Ministry of Education" (Proposed model), PhD thesis, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Syria(In Arabic), 2022.

- [18] O. Abu Daf, "The Impact of E-Management on the Quality of Health Services: A Field Study at Al-Shifa Medical Complex," Master's thesis, Islamic University of Gaza, Palestine(In Arabic), 2021.
- [19] A. Grubor and O. Jaksa, "Internet Marketing as a Business Necessity," *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, vol. 16, no. 2, pp. 265–274, 2018.
- [20] H. Taiminen, "One gets what one orders: Utilisation of digital marketing tools," *The Marketing Review*, vol. 16, no. 4, pp. 389-404, 2016.
- [21] P. Morais, R. Cunha, and A. Santos, "Understanding the Value of Digital Marketing Tools for SMEs," in *Innovations in Digital Branding and Content Marketing*, pp. 22-43, IGI Global, 2021.
- [22] F. Ferie et al., *Digital Marketing*, in *The Palgrave Encyclopedia of Interest Groups, Lobbying and Public Affairs*, Palgrave Macmillan, Cham, 2020.
- [23] A. Kierzkowski, S. Mcquade, R. Waitman, and M. Zeisser, "Marketing To The Digital Consumer," *The McKinsey Quarterly*, vol. 1096, no. 3, pp. 4-5, 2020.
- [24] B. Ghadeer, *The Basic Approach To Analyzing Data Using IBM SPSS 20 Statistics, The Mechanism Of Using The Program In Conducting Scientific Research Through Examples. Part Two*, Syria, (In Arabic), 2012.