

The Impact of Digital Competence Dimensions on the development of Digital

Assistant Professor Dr. Hassan Odah Ghdaab ^{1*}, Assistant Professor Dr. ALI ISSA JASIM ²
^{1,2} Tourism Management Techniques, Technical College of Management–Baghdad, Middle Technical University, Baghdad, Iraq

أثر ابعاد الكفاءة الرقمية في تطوير التسويق الرقمي

حسن عودة غضاب ^{1*}، علي عيسى جاسم ²
^{2,1} تقنيات الادارة السياحية، الكلية التقنية الادارية- بغداد، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، العراق

*Corresponding author: hassan85@mtu.edu.iq <https://orcid.org/0000-0001-5998-6271?lang=ar>, ²<https://orcid.org/0000-0001-5783-8689>

Received: July 14, 2026	Accepted: September 25, 2026	Published: October 30, 2026
 Copyright: © 2026 by the authors. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).		

Abstract:

The current study aims to identify the impact of digital competence dimensions on the development of digital marketing through an exploratory study of the views of a sample of administrative leaders in hotel organizations in the Kurdistan Region of Iraq. The present study investigates the problem of limited effectiveness in digital marketing within hotel organizations, which may be attributed to the insufficient adoption of digital competence dimensions. In this context, the research problem is articulated through the following central question: To what extent do digital competence dimensions influence the development of digital marketing in the hotel organizations under investigation?

To address this research problem, data were collected using a structured questionnaire as the primary instrument for data collection. The study employed a descriptive-analytical approach to examine the research variables and analyze the data using appropriate statistical methods. The study sample comprised 147 administrative leaders and employees working in hotel organizations in the Kurdistan Region of Iraq.

The findings indicated that the overall level of digital competence in the hotel organizations under investigation was moderate, suggesting a certain degree of adoption of digital skills and technologies in work-related activities. Nevertheless, this level highlights the need to further strengthen the integration of digital culture, digital empowerment, digital leadership, and digital citizenship to enhance organizational efficiency and support the development of digital marketing practices.

Based on these findings, the study recommends adopting an integrated strategic framework for developing digital competence in hotel organizations. This framework should incorporate digital culture, digital empowerment, digital leadership, and digital citizenship, with clearly defined objectives for each dimension and explicit alignment with organizational priorities, operational requirements, and digital marketing development goals. Furthermore, digital practices should be integrated into a coherent organizational strategy rather than implemented as isolated and fragmented initiatives.

Keywords: Digital Competence, Digital Empowerment, Digital Leadership, Digital Marketing, Customer Attraction, Customer Engagement, Customer Retention.

المخلص

يهدف مشروع الدراسة الحالي إلى تحديد أثر ابعاد الكفاءة الرقمية في تطوير التسويق الرقمي من خلال دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الادارية في المنظمات الفندقية بإقليم كردستان العراق ، وتنطلق الدراسة من مشكلة تتمثل في وجود

ضعف في التسويق الرقمي للمنظمات الفندقية، والذي يُعزى إلى محدودية تبني أبعاد الكفاءة الرقمية في المنظمات الفندقية ضمن عينة الدراسة، ومن خلال ما تقدم يمكن تأطير مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس: ما هو أثر أبعاد الكفاءة الرقمية في تطوير التسويق الرقمي في المنظمات المبحوثة، ولكي يتم معالجة مشكلة الدراسة، تم جمع المعلومات اللازمة من خلال اعتماد مقياس (الدراسة) استمارة الاستبيان، ومن ثم تصنيف وتحليل البيانات باستخدام الطرق الإحصائية المتعددة، وتم تحليل بيانات الاستبانة باستخدام الأساليب الإحصائية، كما تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي في معالجة المشكلة، وتتمثل عينة الدراسة بـ (147) من القيادات الإدارية والموظفين العاملين في المنظمات الفندقية بإقليم كردستان العراق، وتوصلت الدراسة أن مستوى توافر الكفاءة الرقمية في المنظمات الفندقية المبحوثة جاء بدرجة متوسطة، مما يعكس وجود اهتمام نسبي بتوظيف المهارات والتقنيات الرقمية في أداء الأعمال، إلا أن هذا المستوى يشير إلى الحاجة لتعزيز التكامل بين الثقافة الرقمية والتمكين الرقمي والقيادة الرقمية والمواطنة الرقمية، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتطوير الأنشطة التسويقية. واختتمت الدراسة بالتوصية بتبني استراتيجية متكاملة لتطوير الكفاءة الرقمية في المنظمات الفندقية، من خلال تعزيز الثقافة والتمكين والقيادة والمواطنة الرقمية، وربطها بمتطلبات العمل الفندقي وتطوير التسويق الرقمي ضمن إطار موحد.

الكلمات المفتاحية: الكفاءة الرقمية، التمكين الرقمي، القيادة الرقمية، التسويق الرقمي، الجذب، التواصل، الاحتفاظ بالزبون

المقدمة:

يشهد عالمنا اليوم تحولات سريعة وغير مسبقة مدفوعة بالتطورات التكنولوجية المتلاحقة، والسعي المستمر لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة في إجراءات العمل، الذي أعاد تشكيل ملامح الأعمال في شتى القطاعات ولا سيما القطاع الفندقي، الذي أضحت بيئة شديدة الاعتماد على التقنيات الرقمية الحديثة، وفي هذا السياق برزت الكفاءة الرقمية لدى القيادات الإدارية الفندقية، كمتطلب أساسي لضمان جودة الأداء الفندقي، والخدمات والامتثال للمعايير التنظيمية، فضلاً عن مواجهة تحديات الأمن السيبراني، ففي عصر التحول الرقمي لم تعد المهارات التقنية والشخصية التقليدية كافية لضمان أداء فعال للموارد البشرية المتمثلة بالقيادات الإدارية والموظفين، بل أصبح الواقع الرقمي مطلباً لتطوير مجموعة جديدة من المهارات، وأهمها المهارات الرقمية، ففي ظل التقدم التكنولوجي المتسارع لم تعد الكفاءة الرقمية مجرد ميزة إضافية، بل أصبحت شرطاً أساسياً لتحقيق النجاح الوظيفي وتحسين أداء الموارد البشرية الفندقية، مما يعزز قدرة المنظمات المبحوثة على التكيف والنمو في بيئة رقمية دائمة التغيير، لا سيما وأن استخدام التكنولوجيا في الوقت الحاضر أصبح من أولويات العمل الفندقي في ظل التطورات المتلاحقة في بيئة الأعمال الفندقية، حيث يهتم القطاع الفندقي العراقي وخاصة المنظمات المبحوثة بعملية تطوير مواردها البشرية لتحقيق أهدافها.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: الإشكالية:

ما هو (أثر أبعاد الكفاءة الرقمية في تطوير التسويق الرقمي في المنظمات المبحوثة)، من أجل الإجابة على التساؤل الرئيسي نطرح الاسئلة الفرعية التالية:

- أ. ما مستوى الكفاءة الرقمية لدى الموارد البشرية في المنظمات الفندقية المبحوثة؟
- ب. كيف تساهم الكفاءة الرقمية في تطوير أداء الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة؟
- ت. هل توجد فروق في مستوى الكفاءة الرقمية تبعاً للمؤهل العلمي للقيادات الإدارية والموظفين؟
- ث. ما مستوى توافر أبعاد التسويق الرقمي في المنظمات الفندقية المبحوثة؟
- ج. ما أثر أبعاد الكفاءة الرقمية الأربعة في تطوير التسويق الرقمي في المنظمات الفندقية المبحوثة؟
- ح. ما بُعد الكفاءة الرقمية الأكثر تأثيراً في تطوير التسويق الرقمي في المنظمات الفندقية المبحوثة؟

ثانياً: أهمية الدراسة: تنقسم الأهمية إلى ما يأتي:

أ. الأهمية العلمية (النظرية):

1. معالجة موضوع معاصر: تسلط الدراسة الضوء على الكفاءة الرقمية بوصفها أحد المتطلبات الأساسية لتطوير القطاع الفندقي العراقي.
2. فتح آفاق بحثية جديدة: تساهم الدراسة في توسيع نطاق البحث في الكفاءة الرقمية وتطبيقاتها في القطاعات الإدارية والمؤسسية المختلفة.
3. إبراز القيمة التطبيقية: توضح الدراسة دور الكفاءة الرقمية في تطوير التسويق الرقمي وتعزيز فاعليته في المنظمات الفندقية المبحوثة.

4. مواكبة الاتجاهات الحديثة: تسعى الدراسة إلى تحديد المتطلبات والأسس اللازمة لتعزيز الكفاءة الرقمية بما ينسجم مع التطورات الإدارية والتكنولوجية في القطاع الفندقي.

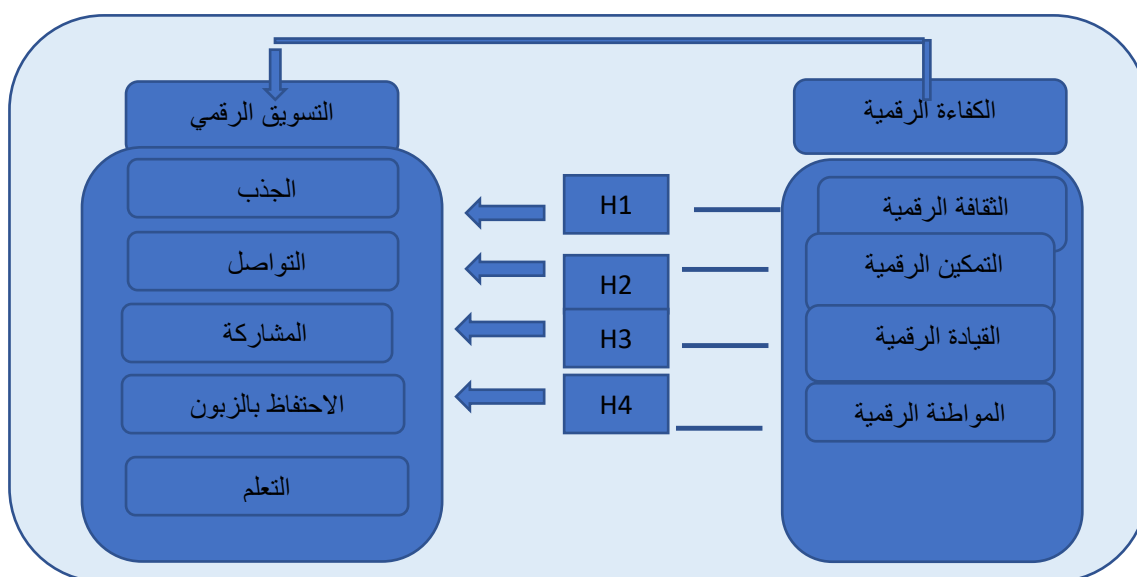
ب. الأهمية التطبيقية:

1. دعم التحول الرقمي: تسهم الدراسة في دعم توجهات التحول الرقمي في العراق من خلال تعزيز الكفاءة الرقمية للموارد البشرية في المنظمات الفندقية.
2. تحسين الأداء الخدمي: تساعد نتائج الدراسة في تطوير الكفاءة الرقمية للموارد البشرية والارتقاء بجودة الخدمات الفندقية.
3. تعزيز التنافسية: تدعم قدرة المنظمات الفندقية المبحوثة على مواكبة التطورات التكنولوجية وتحقيق رضا الزبائن.
4. تطوير التسويق الرقمي: تسهم الدراسة في تعزيز قدرات الموارد البشرية على توظيف التقنيات الحديثة وتطوير الممارسات التسويقية الرقمية.

ثالثاً: أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق عدد من الاهداف تتمثل بالاتي:

1. وضع مفهوم نظري للمتغير المستقل والمتغير التابع .
2. التعرف على أبعاد المتغير المستقل ومعرفة كيفية مساهمته بتطوير المتغير التابع .
3. تحديد طبيعة العلاقة بين الكفاءة الرقمية والتسويق الرقمي.
4. اختبار علاقة التأثير من الناحية الاحصائية للكفاءة الرقمية والتسويق الرقمي .
5. عد الدراسة الحالية منطلقاً لأجراء العديد من الدراسات المستقبلية التي لا بد ان تتناول موضوع الكفاءة الرقمية في ميادين عديدة.

رابعاً: مخطط الدراسة المقترح



شكل (1) انموذج الدراسة المقترح. المصدر: اعداد الباحث

خامساً: فرضيات الدراسة :

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، يمكن عرض فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الاولى (H): يوجد تأثير ذي دلالة معنوية وإحصائية للكفاءة الرقمية (بأبعادها مجتمعة) في التسويق الرقمي (بأبعاده مجتمعة) في المنظمات مجال الدراسة، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير ذي دلالة معنوية وإحصائية لبعد الثقافة الرقمية في التسويق الرقمي (بأبعاده مجتمعة) في المنظمات قيد الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذي دلالة معنوية وإحصائية لبعد التمكين الرقمي في التسويق الرقمي (بأبعاده مجتمعة) في المنظمات قيد الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذي دلالة معنوية وإحصائية لبعد القيادة الرقمية في التسويق الرقمي (بأبعاده مجتمعة) في المنظمات قيد الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذي دلالة معنوية وإحصائية لبعد المواطنة الرقمية في التسويق الرقمي (بأبعاده مجتمعة) في المنظمات قيد الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية (H): يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الكفاءة الرقمية معاً في التسويق الرقمي سادساً: مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في الفنادق الخمس نجوم بإقليم كردستان العراق والمتمثلة بـ (أربيل روتانا، فندق أربيل الدولي، فندق فان رويال، فندق وسبا عنكاوا رويال، فندق كريستال أربيل، رمادا باي ويندام أربيل شارع جولان، فندق وأجنحة رامادا باي ويندام أربيل 32 بارك، فندق بريستوريا أربيل، هيلز بادارة ديديمان أربيل، فندق وريزيدنس راديسون أربيل، جراند ميلينيوم السليمانية، فندق وسبا ميلينيوم كردستان، فندق وسبا تيتانيك، روتانا السليمانية، رمادا باي ويندهام السليمانية، فندق هاي كرست، جراند ميلينيوم السليمانية، فندق كوبثورن بارانان، فندق دوكان، فندق كريستال دھوك، فندق قصر دلشاد، فندق بيستا، فندق سارسانج)، اما عينة الدراسة تمثلت بالقيادات الادارية في المنظمات المبحوثة وكان عددهم (147) فرداً.

سابعاً: مقياس الدراسة: اعتمد الباحثون في الدراسة الحالية على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة، إذ تم تصميمها وفق مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتضمن خمس درجات تقييمية هي: (أوافق تماماً، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق تماماً)، وقد تم اعداد الاستبانة في ضوء الرؤية العلمية المتحققة من خلال استطلاع المصادر العلمية والمتمثلة بالجدول الاتي:

وصف متغيرات الدراسة في الاستبانة (1)

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	الرمز	تسلسل الفقرات في الاستمارة	عدد الفقرات	مصادر القياس
الاول	الكفاءة الرقمية	الثقافة الرقمية	DCU	X1-X3	3	العبيدي وآخرون، 2026 تشانتشان، 2026 فضل وآخرون، 2025
		التمكين الرقمي	DE	X4-X6	3	
		القيادة الرقمية	DL	X7-X9	3	
		المواطنة الرقمية	DCI	X10-X12	3	
		الكفاءة الرقمية	DC			
الثاني	التسويق الرقمي	الجذب	AT	Y13-Y15	3	عباس، 2026 فاضل، 2026 محمد وآخرون، 2025
		التواصل	COM	Y16-Y18	3	
		المشاركة	ENG	Y19-Y21	3	
		الاحتفاظ بالزبون	CR	Y22-Y24	3	
		التعلم	LE	Y25-Y27	3	
		التسويق الرقمي	DM			

المصدر: اعداد الباحث في ضوء استمارة الاستبانة

ثامناً: منهج الدراسة: عرف (الشموخي، 2002:177) بأنه المنهج الذي يوضح الدراسة الظاهرة كما هي في الواقع، فضلاً عن وصفها وصفاً دقيقاً، معبراً عنها كيمي وكمي، فالأول يصف الظاهرة موضوع الدراسة عن طريق مخزونها من الاطار النظري، والثاني يصف الظاهرة موضوع الدراسة ويوضحها رقمياً عبر تجميع وتحليل البيانات بطريقة منظمة للوصول الى نتائج دقيقة تسهم في فهم المشكلة وإيجاد افضل حل مناسب لها، وانطلاقاً من ذلك اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي كونه المضلة لكل من الجانب النظري والعملي، وتمت كتابة الجانب النظري من متغيرات الدراسة استناداً على المصادر الحديثة من البحوث الاجنبية والعربية والاطاريح، اما فيما يخص الجانب العملي فقد اعتمدت الدراسة على المنهج

التحليلي وتم جمع البيانات والمعلومات ووصفها وتحليلها بالاستناد على استمارة الاستبانة التي تغطي متغيرات الدراسة، بالاعتماد على أهم البرامج الإحصائية للكشف عن العلاقات بين المتغيرات واستخلاص النتائج.

المبحث الثاني: بعض الجهود المعرفية السابقة أولاً: بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالكفاءة الرقمية:

1. دراسة (تشاننتشان، 2026)	
عنوان الدراسة	الدور الوسيط للكفاءات الرقمية في العلاقة بين القيادة الرقمية والتعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) وكالة تيبازة
هدف الدراسة	هدفت الدراسة للكشف عن دور الكفاءات الرقمية بين القيادة الرقمية والتعلم التنظيمي، بالاعتماد على المنهج الوصفي، باستهداف (38) موظف في (CNAS) وكالة تيبازة، باستخدام الاستبيان، والتحليل ببرنامج (Smpart pls)
أهم النتائج	وقد اظهرت النتائج الى وجود مستويات مرتفعة في الكفاءات الرقمية والقيادة الرقمية والتعلم التنظيمي، كما أن القيادة الرقمية تدعم التعلم التنظيمي وتسهم بدرجة عالية في تعزيز الكفاءات الرقمية، وللقيادة الرقمية والكفاءات الرقمية قدرة تنبؤية قوية بالتعلم التنظيمي، حيث تمثل الكفاءات الرقمية وسيط تكميلي بين القيادة الرقمية والتعلم التنظيمي.
2. دراسة (العبيدي وآخرون، 2026)	
عنوان الدراسة	الكفاءة الرقمية ودورها في تطوير الموارد البشرية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الجامعة التقنية الشمالية في محافظة نينوى
هدف الدراسة	أن الهدف الرئيسي للدراسة هو تحليل أثر الكفاءة الرقمية بأبعادها في تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية، واستخدم الباحثون المنهجية الوصفية التحليلية، وبلغ حجم العينة (73) في الجامعة محل الدراسة.
أهم النتائج	أن الكفاءة الرقمية لم تعد ميزة إضافية بل أصبحت ضرورة حيوية للتحويل الرقمي في المؤسسات وخاصة الجامعات.

المصدر: اعداد الباحثون في ضوء الدراسات السابقة

ثانياً: بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالتسويق الرقمي :

1. دراسة (أمين وآخرون، 2026)	
عنوان الدراسة	دور التسويق الرقمي في تحسين جودة الخدمة السياحية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري فنادق الخمس نجوم في إقليم كردستان لعراق
هدف الدراسة	هدفت الى دراسة دور التسويق الرقمي بأبعاده المتمثلة بـ (ال جذب، الاستغراب، التحويل، الاحتفاظ، التعلم، التواصل)، في تحسين جودة الخدمة السياحية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم العينة 260، في فنادق الخمس نجوم في إقليم كردستان العراق.
أهم النتائج	وقد اظهرت النتائج عن مستوى مرتفع من الاتفاق بين أفراد العينة حول أهمية التسويق الرقمي في عمل الفنادق.
2. دراسة (كاظم، 2026)	
عنوان الدراسة	آليات التسويق الرقمي وتأثيرها في تعزيز العلاقة بين السائح والمنظمة السياحية دراسة ميدانية لفنادق الدرجة الاولى في مدينة بغداد.
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى قياس تأثير آليات التسويق الرقمي المتمثلة في (البريد الإلكتروني، الموقع الإلكتروني، تحسين محركات البحث، وسائل التواصل الاجتماعي، والهاتف المحمول)، في تعزيز علاقة السائح بالمنظمة السياحية، بالاعتماد على أبعاد التسويق الرقمي المتمثلة بـ (ال جذب، الاستغراق، الاحتفاظ، التعلم، والتواصل)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم العينة 140، موزعة على مجموعة من الضيوف في فنادق الدرجة الاولى ببغداد.
أهم النتائج	اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط عكسية ضعيفة بين المتغيرين مع محدودية تأثير آليات التسويق الرقمي في تعزيز علاقة السائح بالمنظمة السياحية ضمن عينة الدراسة.

المصدر: اعداد الباحثون في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة: تستفيد الدراسة الحالية من التراكم المعرفي المطروح في الادبيات السابقة من خلال إثراء الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة وتحديدًا في تأصيل ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع وبناء وتطوير أداة الدراسة الميدانية الاستبيان وصياغة فرضيات الدراسة الحالية

بما يتوافق مع المعايير الأكاديمية والاسترشاد بالأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات وتفسير النتائج.

رابعاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على المنظمات الفندقية في إقليم كردستان العراق، من خلال الجمع بين التأصيل النظري والتحليل الميداني لآراء القيادات الإدارية والموظفين باستخدام الاستبانة. كما تتناول الكفاءة الرقمية والتسويق الرقمي ضمن إطار تحليلي متكامل، بهدف تحديد طبيعة العلاقة بينهما وقياس أثر أبعاد الكفاءة الرقمية في تطوير التسويق الرقمي. وتتبع أهميتها من حداثة الموضوع وحاجته إلى مزيد من البحث في البيئة الفندقية العراقية، بما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية وتقديم نتائج ذات قيمة تطبيقية للمنظمات الفندقية. خامساً: الفجوة البحثية: تتحدد الفجوة البحثية للدراسة الحالية في الجوانب الآتية:

1. الفجوة التطبيقية: ندرة الدراسات الميدانية التي تناولت العلاقة بين الكفاءة الرقمية والتسويق الرقمي في القطاع الفندقي العراقي.
2. الفجوة المفاهيمية: محدودية الدراسات التي بحثت التسويق الرقمي ضمن إطار تكاملي مع أبعاد الكفاءة الرقمية.
3. الفجوة السياقية: محدودية الأدلة الميدانية المتعلقة بتطبيق الكفاءة الرقمية في تطوير التسويق الرقمي في المنظمات الفندقية بإقليم كردستان العراق.
4. الفجوة المعرفية والتطبيقية: السعي إلى تقديم إطار تحليلي يوضح أثر أبعاد الكفاءة الرقمية في تطوير التسويق الرقمي، بما يدعم تطوير الممارسات التسويقية في المنظمات الفندقية المبحوثة.

المحور الثاني:- الجانب النظري للدراسة

أولاً:- الكفاءة الرقمية:-

1. مفهوم الكفاءة الرقمية:-

الكفاءات الرقمية بأنها نظام معقد وديناميكي من المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات لدى العاملين في المنظمة، يظهر من خلال استخدام الأدوات الرقمية وإنتاج المحتوى الرقمي والتفاعل مع النماذج والتقنيات الرقمية الحديثة، (Viktoria Kharchuk, et, al, 2026:182). ويرى (بديوي، 2025:34) مجموعة المعرفة والمهارات والمواقف والقدرات والاستراتيجيات والقيم والوعي المطلوبة عند استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والوسائط الرقمية وأداء المهام وحل المشكلات والتواصل وإدارة المعلومات، والتعاون والتراف بطريقة أخلاقية ومسؤولة. وأضاف (مهدي وآخرون، 2024:333) تشير إلى قدرة الأفراد أو المنظمات على استخدام التكنولوجيا الرقمية الفعالة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف، تشمل هذه الكفاءة مهارات الاستخدام الرقمي، والقدرة على تحليل وتفسير البيانات، والتواصل الفعال عبر الوسائط الرقمية، والقدرة على حماية المعلومات والخصوصية الشخصية عبر الإنترنت. وبموجب ما ذكر من مفاهيم للكفاءة الرقمية حيث يشير الباحث بأنها هي قدرة العاملين في المنظمة الفندقية على توظيف التقنيات والأدوات الرقمية بصورة فعالة وأمنة لإنجاز المهام الوظيفية، والوصول إلى المعلومات ومعالجتها ومشاركتها، بما يسهم في تحسين الأداء وتقديم الخدمات الفندقية.

2. أهمية الكفاءة الرقمية:

أصبحت الكفاءة الرقمية مفهوماً محورياً في القطاع الفندقي باعتبارها مجموعة من المهارات المطلوبة في البيئة الفندقية، والتي تساعد القيادات الإدارية على التفاعل بكفاءة وفاعلية مع التغيرات التي تشهدها البيئة الرقمية، والتي تعد من القدرات التنظيمية المهمة للمنظمات الفندقية، لأنها لا تقتصر على قدرة الموارد البشرية على استخدام التقنيات التكنولوجية، وإنما تشمل قدرتهم على توظيف البيانات والأنظمة والمنصات الرقمية الفندقية بكفاءة وأمان لتحقيق الأهداف الفندقية وتحسين عملياتها وخدماتها المقدمة إلى الزبائن، ويمكن تحديد الأهمية من خلال ما يأتي:

- أ. تطوير مستوى الخدمات الفندقية: تعد هدفاً أساسياً لنجاح أي منظمة فندقية، إذ أنها تسهم بشكل كبير في بناء سمعتها الجيدة وجذب الزبائن والحفاظ عليهم على المدى البعيد، وبما أن تحسين جودة الخدمات الفندقية يعد أمراً مهماً وتحديداً للإدارة الفندقية فلا بد من السعي إلى تطوير هذه الخدمات من خلال تحسين الخدمات

المقدمة إلى الزبائن من خلال استخدام المنصات الرقمية الحديثة بصورة أكثر فاعلية بما يسهم في سرعة الاستجابة لاحتياجات الزبائن وتحسين تجربتهم الفندقية، (أحمد، 2024:154).

ب. **رفع الكفاءة التشغيلية الفندقية:** تشير إلى قدرة المنظمة الفندقية على إدارة مصاريفها ومواردها بشكل كفوء، بحيث تتمكن من تحقيق أفضل أداء ممكن، وتعكس هذه الكفاءة مدى نجاح المنظمة في استخدام الموارد المتاحة مثل الاموال والموظفين والانظمة التقنية الحديثة والتكنولوجيا الرقمية، لتحقيق الربحية والاستمرار والنمو في الاجل الطويل، لأن المنظمة الفندقية الأكثر كفاءة تكون قادرة على تقليل التكاليف وتحسين الاداء الفندقي وزيادة الارباح الفندقية، (شيعا وآخرون، 2026:482).

ت. **دعم اتخاذ القرارات الإدارية:** تسهم الكفاءة الرقمية بشكل اساسي في تحسين سرعة وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الفندقية حيث تمتلك تقنيات الذكاء الاصطناعي قدرة هائلة على تحليل ومعالجة كميات ضخمة من البيانات الفندقية بسرعة ودقة، مما يوفر رؤى قيمة لمتخذي القرارات داخل المنظمة، (محمود، 2024:1886). والسريعة في معالجة المعلومات الفندقية مما تجعل من عمليات البحث عن المعلومات الفندقية وتقييم الخيارات المختلفة، وتقلل بدرجة كبيرة من الزمن اللازم للوصول الى القرار، وتقليل الاخطاء البشرية من خلال اتمته المهام الروتينية والمعقدة، حيث تقدم مساعدة للموارد البشرية في اتخاذ القرارات ضمن سيناريوهات متعددة الابعاد، الأمر الذي يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات أكثر استناداً إلى المعلومات، مثل قرارات التسعير، والإشغال، والتسويق (مقلد، 2025:573).

ث. **دعم الابتكار الفندقي:** هو عملية تحسين المنتجات من خلال توظيف التكنولوجيا الحديثة وتقديم عمليات جديدة داخل المنظمة، وتقديم القيمة للزبائن التي تعود بالنفع على المنظمة الفندقية، بهدف تحقيق أهدافها العامة في النمو والقدرة التنافسية في الاسواق وتلبية متطلبات الزبائن، (مسعود وآخرون، 2026:483). أن الابتكار الفندقي لا يقتصر على تقديم منتجات جديدة بل يشمل تطوير الهياكل التنظيمية، واساليب العمل الفندقي، وآليات التنسيق والاتصال داخل المنظمة، مما يعزز الكفاءة ويحسن الاداء ، فهو يسهم ايجابا في رفع الاداء عبر استخدام التقنيات الرقمية الحديثة، (عثمان، 2026:108).

ج. **تحسين الجاهزية والقدرة الرقمية الفندقية:** تمثل بأنها قدرة الموارد البشرية على التنقل في البيئات الرقمية بشكل ايجابي، مع الوعي بالمخاطر المحتملة، والقدرة على التعامل مع التجارب السلبية والتكيف معها، والتعلم منها، والتعافي منها، وعندما تمتلك المنظمة الفندقية موارد بشرية ذات كفاءة رقمية مرتفعة فإنها تصبح أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية الحديثة، وتغيرات الاسواق الفندقية، واحتياجات الزبائن، ورغم أهمية الكفاءة الرقمية الفندقية إلا أن المرونة الرقمية تتجاوزها في عدة جوانب، فالكفاءة الرقمية تركز على المعرفة والمهارة (التمكن من استخدام التكنولوجيا)، أما المرونة الرقمية تركز على التكيف والاستجابة (كيفية التعامل عندما تفشل المعرفة والمهارات في مواجهة التحديات)، فقد يكون الشخص على درجة عالية من الكفاءة الرقمية من حيث المعرفة والمهارات، لكنه يفتقر الى المرونة الرقمية عندما يواجه إحباطا تقنيا مفاجئا، أو يتعرض لنقد سلبي عبر الانترنت، أو يفشل في مهمة رقمية صعبة، (زايد، 2026:14).

ح. **تحقيق التفوق في الأمان وحماية البيانات** حيث تعتمد المنظمة الفندقية على كميات كبيرة من البيانات الحساسة المتعلقة بالزبائن، مثل الهوية، والدفع الالكتروني، وعمليات الحجز، ومع زيادة المخاطر المتعلقة بالأمن السيبراني فإن الكفاءة الرقمية للموارد البشرية الكفوءه تساعد في تحسين أمن البيانات الفندقية وحمايتها من الهجمات الالكترونية، (زكريا وآخرون، 2024:3).

خ. **تعزيز الجودة الرقمية الفندقية:** تعد الجودة الرقمية في عصر السرعة والتحول الرقمي الذي نعيشه أحد العوامل الرئيسية في تحسين اداء المنظمات الفندقية، وتعزيز تجربة الزبائن، وتشير الى مجموعة من المعايير والممارسات التي تضمن تقديم منتجات رقمية ذات كفاءة عالية، من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين الخدمات وتوفير معلومات دقيقة ومفيدة للزلاء، تشمل ذلك استخدام تطبيقات الهواتف المحمولة والمواقع الالكترونية، لتوفير معلومات عن الوجهات السياحية، وحجز الفنادق، والنقل والأنشطة السياحية، مما يسهل على المسافرين التخطيط لرحلتهم بكل سهولة وراحة، حيث أنها تلعب دورا مهما في تسويق الخدمات المقدمة من قبل المنظمة الفندقية، وخلق ميزة تنافسية لكسب رضا الزبون، مما يجعلها من العوامل المهمة لتحقيق التنمية السياحية، (نادية وآخرون، 2024:22).

3. **أبعاد الكفاءة الرقمية:** تعد أبعاد الكفاءة الرقمية من الركائز الأساسية التي تساعد في تطوير الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة، وقد اختار الباحثون هذه الأبعاد لأنها ملائمة ومتوافقة مع متغيرات الدراسة وتتوافق مع طبيعة البيئة التي تجري فيها الدراسة، وفيما يأتي شرح علمي لكل بعد:

أ. **الثقافة الرقمية:** تعد من أهم المكتسبات في الوقت الحالي التي تجعل أخصائي المعلومات الفندقية قادرا على التكيف مع البيئة الرقمية الفندقية، والاعتماد عليها في أداء المهام التي تنعكس في ترقية جودة الخدمات المقدمة (خدمات المعلومات الرقمية)، التي تقدمها المنظمات المبحوثة، فهي بذلك تركز على العنصر البشري وهذا بدعمه وتكوينه، إذ يجب على أخصائي المعلومات أن يكون مزودا بثقافة رقمية ذات جودة عالية ومن أجل البحث في التغيرات والتحول واستقرار المستجدين التي مست مهنة المنظمات الفندقية وأهمية اعتماد هذه المقاربة كاستراتيجية فاعلة لتطوير ممارسته المهنية، (فاطمة، 2025:315). وتمثل الثقافة الرقمية حجر الزاوية الذي تبنى عليه جميع أبعاد الكفاءة الرقمية الأخرى، فهي لا تقتصر على مجرد استخدام الحاسوب أو الهاتف الذكي، بل تمتد إلى مجموعة متكاملة من المهارات العقلية والسلوكية التي تمكن الموارد البشرية الفندقية من التفاعل بفاعلية وأمان في بيئة رقمية دائمة التغيير، (العبيدي وآخرون، 2026:105).

ب. **التمكين الرقمي:** هي توظيف التقنيات والإمكانات الرقمية في العمليات الفندقية والعمليات المساندة لها ذات الصلة توظيفاً آمناً مسؤولاً بمهاراته وكفاءته وفاعليته واهتمام وثقة وضبط واهتمام وتحكم وسيطرة لإنتاج معرفة رقمية نوعية منافسة، (سميرة، 2026:195).

ت. **القيادة الرقمية:** هي التوظيف الفاعل للوسائل التكنولوجية والرقمية الحديثة في أداء الوظائف الإدارية والفنية داخل المنظمات الفندقية، بما يساهم في دعم تحقيق الأهداف المخططة ورفع كفاءة الأداء المنظمي، (عبد السيد، 2026:28). تبرز أهمية القيادة الرقمية في بناء القدرات الرقمية للموارد البشرية الفندقية من خلال تعزيز ثقافة التعلم الرقمي وتشجيع اكتساب المهارات التقنية، بما يساهم في تحسين الأداء الفندقي وتسريع إنجاز الأعمال الفندقية، فضلا عن دعم الابتكار والتكيف مع التغيرات، (Muafi & Hidayat, 2025:583).

ث. **المواطنة الرقمية:** هي القدرة على استخدام التكنولوجيا بمسؤولية وأمان واحترام، وهي تعني القدرة على حماية المعلومات الشخصية على الإنترنت، والحد من المخاطر المرتبطة بالتهديدات السيبرانية، واستخدام المعلومات والوسائط الرقمية بطريقة محترمة وواعية وقانونية، (محمد، 2026:303).

ثانياً:- التفوق التنافسي

1. مفهوم التسويق الرقمي:-

الاستعمال الأمثل للتقنيات الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تعزيز إنتاجية وفاعلية عمليات التسويق، التي تشمل الوظائف التنظيمية والعمليات والنشاطات الهادفة إلى تحديد حاجات السوق وتقديم السلع والخدمات للعملاء، سواء كانوا زبائن أو أصحاب مصلحة في المنظمة تحقيقاً لرضاهم، (جاسم وآخرون، 2026:630).

ويرى (عبد السادة وآخرون، 2025:31) بأنه مجموعة من الاستراتيجيات والتكتيكات المستخدمة لترويج المنتجات عبر الإنترنت والوسائط الرقمية الأخرى. وأضاف (محمود وآخرون، 2024:172) بأنه تسويق المنتجات باستخدام تقنيات التسويق الرقمي المتاحة بهدف التواصل مع العملاء، والإعلان عن المزايا السعرية وجودة المنتج الذي تقوم المنظمة بتسويقه. وبموجب ما ذكر من مفاهيم للتسويق الرقمي حيث يشير الباحث بأنه استخدام التقنيات الرقمية والتفاعلية وتكنولوجيا المعلومات للقيام بالأنشطة التسويقية للمنظمات الفندقية.

2. **أهمية التسويق الرقمي:** تبرز الأهمية من خلال مجموعة من الجوانب التي أشار إليها (محمد وآخرون، 2025:604)، (جاسم وآخرون، 2026:631)، (الجنابي وآخرون، 2025:257)، (الجنابي وآخرون، 2026:736)، (عبد السادة وآخرون، 2025:32)،

أ. يعتبر وسيلة مشاركة وتواصل مع الزبائن من أجل نجاح عملية التسويق.

ب. يلعب دوراً مهماً في الترويج للمنتجات والخدمات والعلامات التجارية للجماهير المستهدفة.

ت. يساعد على تقليل التكاليف المرتبطة بالإعلانات التقليدية.

ث. يتيح التسويق الرقمي للشركات التفاوض حول مواصفات المنتج واسعاره، فضلا عن الترويج لتلك المنتجات وإبصالها الى الزبائن في الوقت والمكان المحددين.

ج. يساعد التسويق الرقمي في اختيار الاستراتيجيات المناسبة التي تضمن الحفاظ على التركيز والتأكد من أن الأنشطة التسويقية تتماشى باستمرار مع أهداف العمل كما يتيح إمكانية استهداف الافراد المناسبين بدقة مما يعزز فعالية الحملات التسويقية ويحقق نتائج أكثر تأثيرا.

ح. يمتلك القدرة على جذب مجموعة كبيرة وواسعة من العملاء والسماح للمنظمات بالتفاعل معهم بسرعة وكفاية من خلال مختلف المنصات والوسائط عبر الانترنت لإرشادهم أثناء عملية الشراء.

خ. يعد أمرا بالغ الأهمية للمنظمات للوصول إلى جمهورها المستهدف والتفاعل معه بشكل فعال، وزيادة الوعي بالعلاقات التجارية، ودفع نمو الاعمال في العصر الرقمي.

3. أبعاد التسويق الرقمي: اعتمد الباحث على الابعاد التي حددها كل من (عبد السادة وآخرون، 2025:32)، (شكور وآخرون، 2024:191)، (بشارة، 2024:300)، (احمد وآخرون، 2026:247)، (العيسوي وآخرون، 2025:181)، (الدليمي وآخرون، 2026:419)، (محمود وآخرون، 2024:175)، (فاضل، 2026:737)، (الجنابي وآخرون، 2025:258)، (أمين وآخرون، 2026:333)، (جاسم وآخرون، 2026:632)، (عبد الكاظم، 2025:899)، (محمد وآخرون، 2025:605)، والتي تعد بمثابة الجوهر الرئيس لعمليات التسويق الرقمي في المنظمات المبحوثة والمتمثلة بـ

أ. الجذب: تعد مرحلة الجذب في العملية التسويقية الرقمية هي الكيفية التي يقوم من خلالها المسوق الفندقي بلفت انتباه الزبون وجذبة للتفاعل مع صفحاتها الالكترونية والتعرف على منتجاتها، فتعتبر هذه المرحلة هي حجر الاساس لبداية تفاعل الزبون مع علامة المنظمة الفندقية، وذلك بموجب الزيارة الطوعية من جانب الزبون لصفحات المنظمة الالكترونية أو تطبيقاتها التفاعلية، (صبحي، 2023:6). وأهم ما يميز التسويق الرقمي بمرحلة جذب الزبائن، أنها تستغرق وقتا قصيرا وتكلفة أقل مقارنة باستخدام الادوات التقليدية في التسويق، (De Castro, 2020:17).

ب. التواصل: التواصل مع الزبائن يعني الاستماع الى مخاوفهم ومناقشة احتياجاتهم ورغباتهم، أذ أن الهدف من استراتيجية الاتصال هو التواصل واشراك الموارد البشرية الفندقية حتى تصبح المنظمة الفندقية نفسها أكثر فعالية، فضلا عن نقل المعلومات حول المنتجات أو الخدمات الى الزبائن، (رحمة وآخرون، 2023:195). ويعد الاتصال الفندقي أحد العناصر الضرورية للتسويق الرقمي الناجح فبعد حصول المنظمة على معلومات عن زبائنهم، يتحول الاهتمام إلى المرحلة التالية من عمليات التسويق الرقمي الى التفاعل والتواصل مع هؤلاء الزبائن وتزويدهم بقيمة مضافة وفهم ردود افعالهم في أسرع وقت ممكن، ويعد الانترنت من اهم الفرص التسويقية التي تساعد على خلق القيمة المضافة للزبائن، (الحسنوي وآخرون، 2021:169).

ت. المشاركة: وهي ممارسات متقدمة تمارسها المنظمات الفندقية عند خدمة الزبائن، وتتعلق بتحسين وتطوير قدرة المنظمة على المشاركة في عملية تطوير الأنشطة التي تقدمها الزبائن مثل المشاركة في تصميم المنتجات وكيفية التسويق (الشمرى، 2024:965).

ث. الاحتفاظ بالزبون: تعد عملية الاحتفاظ بالزبون من الامور البالغة الأهمية بالنسبة للمنظمات الفندقية، (Artha, 2022:30). فهو يدل على قدرة المنظمة على بناء علاقات طويلة الامد مع الزبائن فضلا عن سعيها على كسب زبائن جدد مما يضاعف من حصة المنظمة السوقية الامر الذي يعكس على ربحيتها، (AL- Alshsre, 2024:6). وهذا الامر يتطلب موارد مستدامة والتزامات طويلة الامد، فأن عملية بناء علاقة مميزة مع الزبائن والحفاظ عليهم يعد عنصرا مهما يجب على المنظمات الفندقية مراعاته عند تبنيها التسويق الرقمي، لذلك يجب عليها الاهتمام بمواقعها الالكترونية وتحديثها بشكل دوري ما يسهم في اضافة مواد جديدة أو تقديم معلومات ديناميكية مثل تحديد الاسعار أو عرض منتجات وخدمات فندقية جديدة، فضلا عن زيادة الاهتمام بأجهزة الحماية والخصوصية لبيانات الزبائن والمنظمة من الهجمات السيبرانية، (Sabeeh et al, 2024:871).

ج. التعلم: تعد عملية التعلم عن الزبائن أحد الاساليب التي تعتمد عليها المنظمات الفندقية عبر استخدامها منصات التواصل الاجتماعي ما يسهم في توفير الفرص التسويقية التي تسهم في بناء علاقات ايجابية مع الزبائن،

الامر الذي يسهم في زيادة حصول المنظمة على البيانات والمعلومات عن الزبائن واتجاهاتهم ورغباتهم ومواقفهم، (Al Amir et al,2024:87). فضلا عن معرفة بياناتهم الديموغرافية التي يمكن الحصول عليها عبر الملف الالكتروني الخاص بالزبائن، أذ تعد عملية رؤى الزبائن وتفضيلاتهم تعد من اهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تستفيد المنظمة منها لجذب الزبائن الى العلامة التجارية التي يتم بنائها على مواقع الانترنت ما يسهم في تحسين مكانة المنظمة الفندقية عبر الانترنت، (Purnomo,2023:56).

المحور الثالث: الجانب العملي أولا: وصف أفراد عينة الدراسة

الجدول (2) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

رقم السؤال	البيانات الشخصية	الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	الجنس	ذكر	111	75.5
		أنثى	36	24.4
		المجموع	147	100.0
2	الفئة العمرية	35 سنة فأقل	72	48.9
		من 36 إلى 45 سنة	66	44.8
		من 46 إلى 55 سنة	9	6.1
		المجموع	147	100.0
		دبلوم	19	12.9
3	التحصيل الدراسي	بكالوريوس	83	56.4
		ماجستير	32	21.7
		دكتوراه	13	8.8
		المجموع	147	100.0
		بدون منصب إداري	87	59.1
4	الموقع الإداري	يشغل منصبًا إداريًا	39	26.5
		مدير	21	14.2
		المجموع	147	100.0

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقاً من مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه، فيما يتعلق بمتغير الجنس، أن الذكور شكّلوا النسبة الأكبر من أفراد العينة، في حين جاءت الإناث بنسبة أقل، مما يشير إلى ارتفاع مستوى تمثيل الذكور بين العاملين في المنظمات الفندقية المبحوثة.

أما فيما يخص الفئات العمرية، فقد جاءت الفئة العمرية (35 سنة فأقل) في المرتبة الأولى، تلتها الفئة (36-45 سنة)، في حين سجلت الفئة (46-55 سنة) أدنى نسبة. يشير التوزيع العمري إلى تركيز أفراد العينة ضمن الفئات الشابة والمتوسطة، بما يعكس تنوعاً في الخبرات والقدرة على التكيف مع التطورات التكنولوجية. أما المؤهل العلمي، فقد تصدر حملة البكالوريوس، بما يعكس تنوع الخلفيات التعليمية للمشاركين. وفيما يتعلق بالموقع الإداري، شكّلت فئة غير شاغلي المناصب الإدارية النسبة الأكبر، تلتها فئة شاغلي المناصب الإدارية ثم المديرون، مما يوفر وجهات نظر متنوعة حول متغيرات الدراسة.

ثانياً: التحليل العالمي التوكيدي

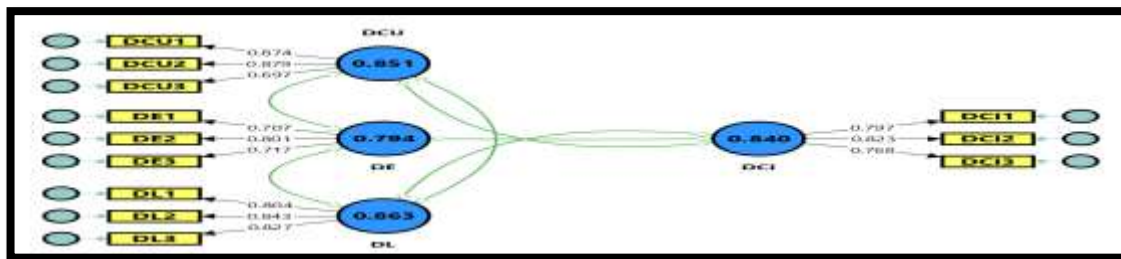
1. التحليل العالمي التوكيدي للمتغير المستقل الكفاءة الرقمية

تم قياس المتغير المستقل الكفاءة الرقمية من خلال أربعة أبعاد فرعية، تمثلت بـ (الثقافة الرقمية، والتمكين الرقمي، والقيادة الرقمية، والمواطنة الرقمية)، وبواقع (12) فقرة، كما موضح في الشكل (2). ويعرض الجدول (3) نتائج تقييم الثبات والصدق التقاربي للمقياس، بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ المعياري وغير المعياري، والثبات المركب، ومتوسط التباين المستخلص، للتحقق من مدى اتساق فقرات المقياس وقدرتها على تمثيل الأبعاد التي تنتمي إليها.

الجدول (3) تقييم جودة مقياس المتغير المستقل الكفاءة الرقمية

أبعاد المتغير المستقل الكفاءة الرقمية	ألفا كرونباخ المعيارية	ألفا كرونباخ غير المعيارية	الثبات المركب (rho_c)	متوسط التباين المستخلص (AVE)
DCI	0.840	0.840	0.839	0.634
DCU	0.851	0.851	0.864	0.674
DE	0.794	0.791	0.789	0.552
DL	0.863	0.862	0.864	0.680
المعيار	0.70≤	0.70≤	0.70≤	0.50≤

المصدر: مخرجات برنامج (Smart PLS4).



الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المتغير المستقل الكفاءة الرقمية المصدر: مخرجات برنامج (Smart PLS4). (من الجدير بالذكر ان الأرقام داخل الدائرة تمثل قيم معامل الفاكرونباخ) يعرض الجدول (4) القيم المعيارية والمعنوية لفقرات مقياس المتغير المستقل الكفاءة الرقمية، إذ تراوحت التقديرات المعيارية بين (0.697–0.879)، وهي قيم مقبولة إحصائياً. كما تراوحت قيم (T) المتاحة بين (8.248–14.429)، وجميعها أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96)، عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، مما يؤكد معنوية الفقرات التي توفرت لها قيم الاختبار، ويدعم صلاحية المقياس للاعتماد عليه في التحليلات الإحصائية اللاحقة.

الجدول (4) المؤشرات الإحصائية لمقياس المتغير المستقل الكفاءة الرقمية

فقرات أبعاد الكفاءة الرقمية	التقديرات	قيمة (T)	Sig مستوى الدلالة
DCI1 <- DCI	0.797		
DCI2 <- DCI	0.823	10.834	0.000
DCI3 <- DCI	0.768	9.951	0.000
DCU1 <- DCU	0.874		
DCU2 <- DCU	0.879	14.429	0.000
DCU3 <- DCU	0.697	9.604	0.000
DE1 <- DE	0.707		
DE2 <- DE	0.801	8.931	0.000
DE3 <- DE	0.717	8.248	0.000
DL1 <- DL	0.804		
DL2 <- DL	0.843	11.464	0.000
DL3 <- DL	0.827	11.019	0.000

المصدر: مخرجات برنامج (Smart PLS4).

2. التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع التسويق الرقمي

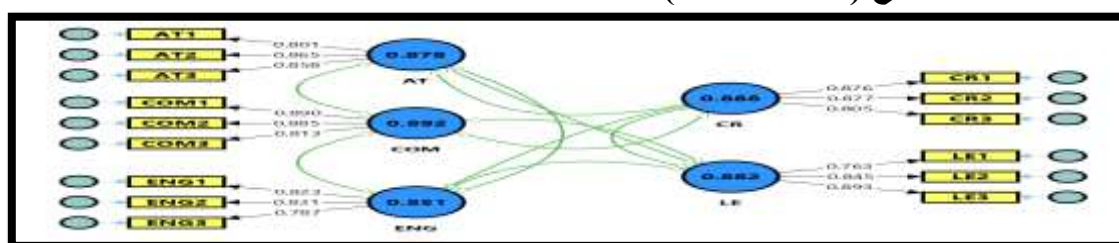
تم قياس المتغير التابع التسويق الرقمي من خلال خمسة أبعاد فرعية، تمثلت بـ (الجذب، والتواصل، والمشاركة، والاحتفاظ بالزبون، والتعلم)، وبواقع (15) فقرة، كما موضح في الشكل (3) ويعرض

الجدول (5) مؤشرات الثبات والصدق التقاربي المستخرجة من التحليل العاملي التوكيدي، التي جاءت ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، بما يدعم اتساق فقرات المقياس وصلاحيته للاعتماد عليه في الدراسة الحالية.

الجدول (5) تقييم جودة مقياس المتغير التابع التسويق الرقمي

أبعاد المتغير التابع التسويق الرقمي	ألفا كرونباخ المعيارية	ألفا كرونباخ غير المعيارية	الثبات المركب (rho_c)	متوسط التباين المستخلص (AVE)
AT	0.878	0.878	0.880	0.709
COM	0.892	0.890	0.901	0.745
CR	0.888	0.887	0.889	0.728
ENG	0.851	0.850	0.855	0.662
LE	0.862	0.863	0.877	0.698
المعيار	0.70≤	0.70≤	0.70≤	0.50≤

المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls4).



الشكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المتغير التابع التسويق الرقمي

المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls4).

(من الجدير بالذكر ان الأرقام داخل الدائرة تمثل قيم معامل ألفا كرونباخ)

يعرض الجدول (6) القيم المعيارية والمعنوية لفقرات مقياس المتغير التابع التسويق الرقمي، إذ تراوحت التقديرات المعيارية بين (0.763–0.893)، وهي قيم مقبولة إحصائياً. كما تراوحت قيم (T) المتاحة بين (9.682–15.822)، وجميعها أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96)، عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، مما يؤكد معنوية الفقرات التي توفرت لها قيم الاختبار، ويدعم صلاحية المقياس للاعتماد عليه في التحليلات الإحصائية اللاحقة.

الجدول (6) المؤشرات الإحصائية لمقياس المتغير التابع التسويق الرقمي

فقرات أبعاد التسويق الرقمي	التقديرات	قيمة (T)	Sig مستوى الدلالة
AT1 <- AT	0.801		
AT2 <- AT	0.865	11.829	0.000
AT3 <- AT	0.858	11.467	0.000
COM1 <- COM	0.890		
COM2 <- COM	0.885	15.822	0.000
COM3 <- COM	0.813	12.392	0.000
CR1 <- CR	0.876		
CR2 <- CR	0.877	14.241	0.000
CR3 <- CR	0.805	12.509	0.000
ENG1 <- ENG	0.823		
ENG2 <- ENG	0.831	12.064	0.000
ENG3 <- ENG	0.787	9.968	0.000

		0.763	LE1 <- LE
0.000	9.682	0.845	LE2 <- LE
0.000	10.157	0.893	LE3 <- LE

المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls4).

ثالثاً: التحليل الوصفي

1- المتغير المستقل الكفاءة الرقمية

يتضح من نتائج الجدول (7) أن متغير الكفاءة الرقمية حقق وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.124)، وانحرافاً معيارياً قدره (0.862)، ومعامل اختلاف بلغ (27.59%)، وباتجاه عام متوسط، مما يدل على أن مستوى تبني ممارسات الكفاءة الرقمية في المنظمات الفندقية المبحوثة جاء بدرجة متوسطة، وهو ما يعكس وجود مستوى مقبول من الاهتمام بتطوير القدرات والمهارات الرقمية، إلا أن هذا الاهتمام لا يزال بحاجة إلى مزيد من التعزيز والتفعيل بما يساهم في تحسين الأداء وتطوير الأنشطة التسويقية الرقمية. وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، جاء بُعد التمكين الرقمي في المرتبة الأولى، بوسط حسابي بلغ (3.095)، وانحراف معياري (0.888)، ومعامل اختلاف (28.69%)، وباتجاه عام متوسط، مما يشير إلى وجود اهتمام نسبي بتمكين العاملين من استخدام التقنيات والأدوات الرقمية في أداء مهامهم، إلا أن هذا الاهتمام لم يصل إلى المستوى المرتفع، الأمر الذي يتطلب تعزيز الصلاحيات الرقمية وتوفير التدريب والدعم التقني اللازم. جاء بُعد القيادة الرقمية في المرتبة الثانية بوسط حسابي (3.125) وانحراف معياري (0.948) ومعامل اختلاف (30.33%)، وبمستوى متوسط، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز دور القيادات الإدارية في قيادة التحول الرقمي وتحفيز العاملين على تبني التقنيات الحديثة. فيما حل بُعد الثقافة الرقمية ثالثاً بوسط حسابي (3.095) وانحراف معياري (0.963) ومعامل اختلاف (31.11%)، وبمستوى متوسط، مما يؤكد أهمية ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للتعليم الرقمي وتبادل المعرفة والابتكار. في حين جاء بُعد المواطنة الرقمية في المرتبة الرابعة والأخيرة، بوسط حسابي بلغ (3.181)، وانحراف معياري (0.994)، ومعامل اختلاف (31.25%)، وباتجاه عام متوسط، مما يشير إلى وجود تباين نسبي أكبر في آراء أفراد العينة بشأن الالتزام بالممارسات الرقمية المسؤولة والأخلاقية، ويعكس الحاجة إلى تعزيز الوعي بالحقوق والمسؤوليات الرقمية، وترسيخ مبادئ أمن المعلومات والخصوصية والسلوك الرقمي المسؤول داخل المنظمات الفندقية.

الجدول (7) مؤشرات التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل الكفاءة الرقمية

ت	أبعاد المتغير المستقل الكفاءة الرقمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	ترتيب الأبعاد	الاتجاه العام
1	الثقافة الرقمية	3.095	0.963	31.11	3	متوسط
2	التمكين الرقمي	3.095	0.888	28.69	1	متوسط
3	القيادة الرقمية	3.125	0.948	30.33	2	متوسط
4	المواطنة الرقمية	3.181	0.994	31.25	4	متوسط
	المتوسط العام لمتغير الكفاءة الرقمية	3.124	0.862	27.59	الثاني	متوسط

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

2- المتغير التابع التسويق الرقمي

يتضح من نتائج الجدول (8) أن متغير التسويق الرقمي حقق وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.197)، وانحرافاً معيارياً قدره (0.858)، ومعامل اختلاف بلغ (26.84%)، وباتجاه عام متوسط، مما يدل على أن مستوى تبني ممارسات التسويق الرقمي في المنظمات الفندقية المبحوثة جاء بدرجة متوسطة، وقد حل هذا المتغير في المرتبة الأولى مقارنة بمتغير الكفاءة الرقمية، مما يعكس وجود اهتمام نسبي بتوظيف الأدوات والتقنيات الرقمية في الأنشطة التسويقية، إلا أن هذا الاهتمام لا يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير لتعزيز الوصول إلى الزبائن وتحسين تجربتهم وزيادة فاعلية الأنشطة التسويقية. وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، جاء بُعد الاحتفاظ بالزبون في المرتبة الأولى، بوسط حسابي بلغ (3.274)، وانحراف معياري (0.926)، ومعامل اختلاف (28.29%)، وباتجاه عام متوسط، مما يشير إلى اهتمام نسبي بالمحافظة على الزبائن

الحاليين وتعزيز استمرارية تعاملهم مع المنظمات الفندقية، إلا أن ذلك يتطلب تطوير برامج الولاء والخدمات الرقمية المخصصة لتلبية احتياجاتهم. جاء بُعد الجذب في المرتبة الثانية بوسط حسابي (3.179) وانحراف معياري (0.932) ومعامل اختلاف (29.33%)، وبمستوى متوسط، مما يشير إلى الحاجة لتطوير المحتوى التسويقي واستراتيجيات الاستهداف الرقمي. وحل بُعد المشاركة ثالثاً بوسط حسابي (3.136) وانحراف معياري (0.943) ومعامل اختلاف (30.08%)، وبمستوى متوسط، مما يستدعي تعزيز تفاعل الزبائن مع المحتوى والخدمات الفندقية الرقمية. أما بُعد التعلم، فقد جاء رابعاً بوسط حسابي (3.204) وانحراف معياري (1.002) ومعامل اختلاف (31.27%)، وبمستوى متوسط، مما يؤكد أهمية توظيف البيانات والتغذية الراجعة الرقمية لفهم سلوك الزبائن وتحسين القرارات التسويقية. وأخيراً، جاء بُعد التواصل في المرتبة الخامسة، بوسط حسابي بلغ (3.193)، وانحراف معياري (1.051)، ومعامل اختلاف (32.92%)، وباتجاه عام متوسط، مما يعكس وجود تباين أكبر في آراء أفراد العينة بشأن فاعلية قنوات التواصل الرقمي مع الزبائن، ويؤكد الحاجة إلى تطوير وسائل الاتصال التفاعلي وتحسين سرعة الاستجابة للاستفسارات والملاحظات بما يعزز جودة العلاقة مع الزبائن واستدامتها.

الجدول (8) مؤشرات التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع التسويق الرقمي

ت	أبعاد المتغير التابع التسويق الرقمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	ترتيب الأبعاد	الاتجاه العام
1	الجذب	3.179	0.932	29.33	2	متوسط
2	التواصل	3.193	1.051	32.92	5	متوسط
3	المشاركة	3.136	0.943	30.08	3	متوسط
4	الاحتفاظ بالزبون	3.274	0.926	28.29	1	متوسط
5	التعلم	3.204	1.002	31.27	4	متوسط
	المتوسط العام لمتغير التسويق الرقمي	3.197	0.858	26.84	الاول	متوسط

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

رابعاً: اختبار الفرضيات البحث

أ. اختبار الفرضية الرئيسة الأولى باستخدام الانحدار الخطي البسيط التي تنص بوجود تأثير ذو

دلالة معنوية لمتغير الكفاءة الرقمية في التسويق الرقمي

يتضح من نتائج الجدول (9) والشكل (4) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (400.367)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى معنوية (0.05)، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار إحصائياً. كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.734)، أي إن متغير الكفاءة الرقمية يفسر ما نسبته (73.4%) من التباين الحاصل في التسويق الرقمي، في حين تعود النسبة المتبقية البالغة (26.6%) إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج. وبلغت قيمة معامل التأثير غير المعياري (0.853)، مما يعني أن زيادة مستوى الكفاءة الرقمية بمقدار وحدة واحدة تقترن بزيادة متوقعة في التسويق الرقمي بمقدار (0.853) وحدة، وهو تأثير إيجابي مرتفع. كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (20.009)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.984)، عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، مما يؤكد معنوية هذا التأثير إحصائياً. وبناءً على النتائج، تُقبل الفرضية الرئيسة التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة معنوية للكفاءة الرقمية في التسويق الرقمي، مما يؤكد دور أبعادها المتمثلة بالثقافة والتمكين والقيادة والمواطنة الرقمية في تطوير الممارسات التسويقية، وتعزيز التفاعل مع الزبائن، وتحسين توظيف البيانات والتقنيات الرقمية، بما يدعم القدرة التنافسية للمنظمات الفندقية المبحوثة.



شكل (4) تحليل تأثير متغير الكفاءة الرقمية في التسويق الرقمي. المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls4).

1. الفرضية الفرعية الأولى باستخدام الانحدار الخطي البسيط التي تنص بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الثقافة الرقمية في التسويق الرقمي

يتضح من نتائج الجدول (9) والشكل (5) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (226.703)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى معنوية (0.05)، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار إحصائياً. كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.610)، أي إن بُعد الثقافة الرقمية يفسر ما نسبته (61.0%) من التباين الحاصل في التسويق الرقمي، في حين تعود النسبة المتبقية البالغة (39.0%) إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج. وبلغت قيمة معامل التأثير غير المعياري (0.696)، مما يعني أن زيادة مستوى الثقافة الرقمية بمقدار وحدة واحدة تقترن بزيادة متوقعة في التسويق الرقمي بمقدار (0.696) وحدة، وهو تأثير إيجابي مرتفع. كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (15.057)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.984)، عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، مما يؤكد معنوية هذا التأثير إحصائياً. وبذلك تُقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة الرقمية في التسويق الرقمي). وتشير هذه النتيجة إلى أن تعزيز الثقافة الرقمية داخل المنظمات الفندقية المبحوثة يساهم في تطوير ممارسات التسويق الرقمي، من خلال ترسيخ الوعي بأهمية التقنيات الحديثة، وتشجيع العاملين على اكتساب المهارات الرقمية وتبادل المعرفة، وتعزيز قدرتهم على توظيف المنصات الرقمية في جذب الزبائن والتواصل معهم، بما يدعم تطوير الأنشطة التسويقية وتحسين القدرة التنافسية للمنظمات الفندقية.

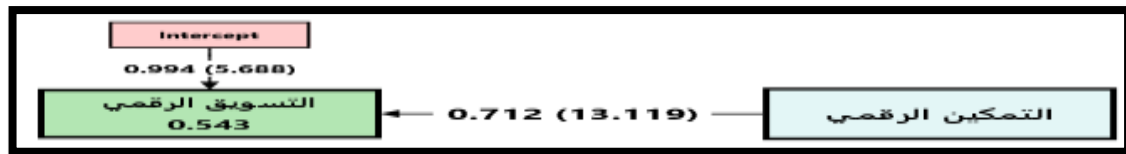


شكل (5) تحليل تأثير لبعد الثقافة الرقمية في التسويق الرقمي

المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls4).

2. الفرضية الفرعية الثانية باستخدام الانحدار الخطي البسيط التي نصت على وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التمكين الرقمي في التسويق الرقمي

يتضح من نتائج الجدول (9) والشكل (6) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (172.109)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى معنوية (0.05)، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار إحصائياً. كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.543)، أي إن بُعد التمكين الرقمي يفسر ما نسبته (54.3%) من التباين الحاصل في التسويق الرقمي، في حين تعود النسبة المتبقية البالغة (45.7%) إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج. وبلغت قيمة معامل التأثير غير المعياري (0.712)، مما يعني أن زيادة مستوى التمكين الرقمي بمقدار وحدة واحدة تقترن بزيادة متوقعة في التسويق الرقمي بمقدار (0.712) وحدة، وهو تأثير إيجابي مرتفع. كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (13.119)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.984)، عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، مما يؤكد معنوية هذا التأثير إحصائياً. وبذلك تُقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين الرقمي في التسويق الرقمي). وتشير هذه النتيجة إلى أن تعزيز التمكين الرقمي داخل المنظمات الفندقية المبحوثة يساهم في تطوير ممارسات التسويق الرقمي، من خلال توفير الأدوات والتقنيات الرقمية المناسبة، وتنمية مهارات العاملين ومنحهم الصلاحيات اللازمة لاستخدامها، بما يعزز قدرتهم على إدارة التفاعلات الرقمية مع الزبائن والاستجابة لاحتياجاتهم، وتحسين جودة الخدمات والأنشطة التسويقية المقدمة عبر المنصات الرقمية.



شكل (6) تحليل تأثير لبعد التمكين الرقمي في التسويق الرقمي. المصدر: مخرجات برنامج (Smart PIs4).

3. الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام الانحدار الخطي البسيط التي نصت على وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد القيادة الرقمية في التسويق الرقمي

يتضح من نتائج الجدول (9) والشكل (7) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (200.476)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى معنوية (0.05)، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار إحصائياً. كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.580)، أي إن بُعد القيادة الرقمية يفسر ما نسبته (58.0%) من التباين الحاصل في التسويق الرقمي، في حين تعود النسبة المتبقية البالغة (42.0%) إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج. وبلغت قيمة معامل التأثير غير المعياري (0.690)، مما يعني أن زيادة مستوى القيادة الرقمية بمقدار وحدة واحدة تقترن بزيادة متوقعة في التسويق الرقمي بمقدار (0.690) وحدة، وهو تأثير إيجابي مرتفع. كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (14.159)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.984)، عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، مما يؤكد معنوية هذا التأثير إحصائياً. وبذلك تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الرقمية في التسويق الرقمي). وتشير هذه النتيجة إلى أن تعزيز القيادة الرقمية داخل المنظمات الفندقية المبحوثة يسهم في تطوير ممارسات التسويق الرقمي، من خلال توجيه العاملين نحو تبني التقنيات الحديثة، ودعم المبادرات التسويقية الرقمية، وتحفيز الابتكار في أساليب جذب الزبائن والتواصل معهم، فضلاً عن تعزيز استخدام البيانات والمعلومات الرقمية في اتخاذ القرارات التسويقية، بما يدعم قدرة المنظمات الفندقية على الاستجابة للتغيرات في البيئة الرقمية.



شكل (7) تحليل تأثير لبعد القيادة الرقمية في التسويق الرقمي. المصدر: مخرجات برنامج (Smart PIs4).

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة باستخدام الانحدار الخطي البسيط التي نصت على وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المواطنة الرقمية في التسويق الرقمي

يتضح من نتائج الجدول (9) والشكل (8) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (324.210)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى معنوية (0.05)، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار إحصائياً. كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.691)، أي إن بُعد المواطنة الرقمية يفسر ما نسبته (69.1%) من التباين الحاصل في التسويق الرقمي، في حين تعود النسبة المتبقية البالغة (30.9%) إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج. وبلغت قيمة معامل التأثير غير المعياري (0.718)، مما يعني أن زيادة مستوى المواطنة الرقمية بمقدار وحدة واحدة تقترن بزيادة متوقعة في التسويق الرقمي بمقدار (0.718) وحدة، وهو تأثير إيجابي مرتفع. كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (18.006)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.984)، عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، مما يؤكد معنوية هذا التأثير إحصائياً. وبذلك تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمواطنة الرقمية في التسويق الرقمي). وتشير هذه النتيجة إلى أن تعزيز المواطنة الرقمية داخل المنظمات الفندقية المبحوثة يسهم في تطوير ممارسات التسويق الرقمي، من خلال ترسيخ السلوك الرقمي المسؤول، وتعزيز الالتزام بأخلاقيات التعامل عبر المنصات الرقمية، وحماية خصوصية الزبائن وبياناتهم، بما يدعم بناء الثقة في

الخدمات الرقمية، وتحسين جودة التواصل والتفاعل مع الزبائن، وتعزيز قدرتها على الاحتفاظ بهم واستدامة العلاقات التسويقية معهم.



شكل (8) تحليل تأثير لبعد المواطنة الرقمية في التسويق الرقمي

المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls4).

الجدول (10) تأثير أبعاد الكفاءة الرقمية في التسويق الرقمي

المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل الكفاءة الرقمية							التسويق الرقمي
Sig	(F)	(R ²) Adj	(R ²)	(R)	(t)			
0.000	226.703	0.607	0.610	0.781	6.962	1.043	(α) الثقافة الرقمية	
					15.057	0.696	(β)	
0.000	172.109	0.540	0.543	0.737	5.688	0.994	(α) التمكين الرقمي	
					13.119	0.712	(β)	
0.000	200.476	0.577	0.580	0.762	6.556	1.042	(α) القيادة الرقمية	
					14.159	0.690	(β)	
0.000	324.210	0.689	0.691	0.831	6.888	0.915	(α) المواطنة الرقمية	
					18.006	0.718	(β)	
0.000	400.367	0.732	0.734	0.857	3.858	0.533	(α) الكفاءة الرقمية	
					20.009	0.853	(β)	
عدد الفرضيات الصفرية المقبولة = 0 // عدد الفرضيات البديلة المقبولة = 5								
قيمة (F) الجدولية = (3.94) // قيمة (t) الجدولية = (1.984) // حجم العينة = (147)								

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد التي نصت بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الكفاءة الرقمية معاً في التسويق الرقمي

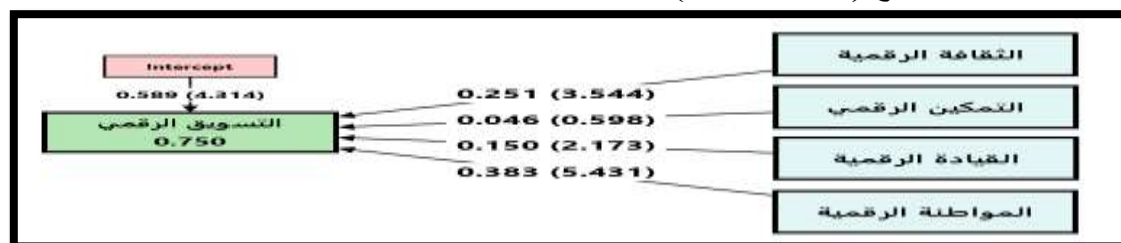
يتضح من نتائج الجدول (10) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (106.766)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05)، وبمستوى دلالة أقل من (0.001)، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار المتعدد إحصائياً. كما بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (0.866)، ومعامل التحديد (0.750)، أي إن أبعاد الكفاءة الرقمية مجتمعة تفسر ما نسبته (75.0%) من التباين الحاصل في التسويق الرقمي، في حين تعود النسبة المتبقية البالغة (25.0%) إلى عوامل أخرى لم يتضمّنوها النموذج، وبلغت قيمة معامل التحديد المعدل (0.743)، مما يشير إلى احتفاظ النموذج بقدرة تفسيرية مرتفعة بعد مراعاة عدد المتغيرات المستقلة، وعلى مستوى التأثيرات الفردية، جاء بُعد المواطنة الرقمية في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير المعياري، إذ بلغ معامل التأثير (0.383)، والقيمة التائية (5.431)، عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، مما يؤكد تأثيره الإيجابي المعنوي في التسويق الرقمي، ويعكس أهمية الالتزام بالسلوك الرقمي المسؤول وحماية بيانات الزبائن وتعزيز الثقة في التعاملات الرقمية جاء بُعد الثقافة الرقمية في المرتبة الثانية بمعامل تأثير (0.251)، وقيمة تائية (3.544)، ومستوى دلالة (0.001)، مما يؤكد تأثيره الإيجابي المعنوي، ويبرز أهمية تعزيز الوعي الرقمي وترسيخ الممارسات الداعمة لتوظيف التقنيات الحديثة في الأنشطة التسويقية. أما بُعد القيادة الرقمية فقد جاء في المرتبة الثالثة، بمعامل تأثير بلغ (0.150)، وقيمة تائية (2.173)، ومستوى دلالة (0.031)، مما يؤكد معنوية تأثيره عند مستوى (0.05)، ويعكس دور القيادات الإدارية في توجيه التحول الرقمي ودعم المبادرات التسويقية الحديثة. في حين جاء بُعد التمكين الرقمي في المرتبة الرابعة والأخيرة، بمعامل تأثير بلغ (0.046)، وقيمة تائية (0.598)، ومستوى دلالة (0.551)، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يشير إلى عدم ثبوت تأثيره المستقل إحصائياً في التسويق الرقمي عند إدخال بقية الأبعاد في النموذج، رغم ظهور تأثير معنوي له في تحليل

الانحدار البسيط، كما أظهرت نتائج اختبار التداخل الخطي أن قيم معامل السماح (Tolerance) تراوحت بين (0.263–0.301)، في حين تراوحت قيم معامل تضخم التباين (VIF) بين (3.322–3.799)، وهي ضمن الحدود المقبولة إحصائياً وفق معيار معامل السماح الأكبر من (0.20) ومعامل تضخم التباين الأقل من (5)، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تداخل خطي حادة تؤثر في صلاحية تقديرات النموذج، وبذلك تُدعم فرضية التأثير المتعدد لأبعاد الكفاءة الرقمية في التسويق الرقمي على مستوى النموذج الكلي، مع ثبوت التأثير المعنوي لكل من المواطنة الرقمية والثقافة الرقمية والقيادة الرقمية، وعدم ثبوت التأثير المستقل للتمكين الرقمي. وتشير هذه النتائج إلى أن تطوير التسويق الرقمي في المنظمات الفندقية المبحوثة يرتبط بدرجة أكبر بترسيخ المواطنة الرقمية ونشر الثقافة الرقمية وتعزيز القيادة الرقمية، الأمر الذي يستدعي إعطاء هذه الأبعاد أولوية في السياسات والبرامج الهادفة إلى تحسين الممارسات التسويقية الرقمية، مع مراجعة آليات التمكين الرقمي لتعزيز مساهمتها الفعلية في تطوير الأداء التسويقي.

الجدول (10) تأثير أبعاد الكفاءة الرقمية معاً في التسويق الرقمي

ابعاد الكفاءة الرقمية	α	(β)	(t)	Sig.	القرار	R	R ²	(R ²)Adj	F	Sig.	Tolerance	VIF
الثقافة الرقمية	0.589	0.251	3.544	0.001	مؤثرة	0.866	0.750	0.743	106.766	0.000	0.279	3.590
التمكين الرقمي		0.046	0.598	0.551	غير مؤثرة							
القيادة الرقمية		0.150	2.173	0.031	مؤثرة							
المواطنة الرقمية		0.383	5.431	0.000	مؤثرة							

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).



الشكل (9) تحليل تأثير أبعاد الكفاءة الرقمية معاً في التسويق الرقمي. المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls4).

المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. أظهرت النتائج أن مستوى توافر الكفاءة الرقمية في المنظمات الفندقية المبحوثة جاء بدرجة متوسطة، مما يعكس وجود اهتمام نسبي بتوظيف المهارات والتقنيات الرقمية في أداء الأعمال، إلا أن هذا المستوى يشير إلى الحاجة لتعزيز التكامل بين الثقافة الرقمية والتمكين الرقمي والقيادة الرقمية والمواطنة الرقمية، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتطوير الأنشطة التسويقية.
2. حقق بُعد التمكين الرقمي المرتبة الأولى من حيث تجانس آراء العينة، وبمستوى متوسط، مما يشير إلى الحاجة إلى تعزيز التدريب وتوفير الموارد والصلاحيات اللازمة لتوظيف التقنيات الرقمية بفاعلية.
3. جاء بُعد القيادة الرقمية في المرتبة الثانية من حيث تجانس الإجابات، وبمستوى متوسط، مما يؤكد أهمية تطوير قدرات القيادات الإدارية في إدارة التحول الرقمي وتحفيز العاملين وتوجيه المبادرات الرقمية نحو الأهداف التنظيمية والتسويقية.

4. حلّ بُعد الثقافة الرقمية في المرتبة الثالثة من حيث تجانس الإجابات، وبمستوى متوسط، مما يستدعي ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للتعليم المستمر وتبادل المعرفة والابتكار الرقمي في المنظمات الفندقية.
5. أظهرت النتائج أن بُعد المواطنة الرقمية جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث تجانس آراء أفراد العينة، مما يعكس تفاوتاً نسبياً في مستوى الالتزام بالممارسات الرقمية المسؤولة والأخلاقية، ويشير إلى الحاجة لتعزيز الوعي بحماية الخصوصية وأمن المعلومات والحقوق والمسؤوليات المرتبطة باستخدام التقنيات الرقمية.
6. تبين أن مستوى التسويق الرقمي في المنظمات الفندقية المبحوثة جاء بدرجة متوسطة، رغم حصوله على المرتبة الأولى مقارنة بمتغير الكفاءة الرقمية من حيث التجانس، مما يعكس وجود ممارسات تسويقية رقمية فعلية، إلا أنها لم تصل إلى المستوى الذي يضمن التكامل بين جذب الزبائن والتواصل معهم وتعزيز مشاركتهم والاحتفاظ بهم والاستفادة من التعلم الرقمي في تطوير الخدمات.
7. حقق بُعد الاحتفاظ بالزبون المرتبة الأولى بين أبعاد التسويق الرقمي من حيث تجانس الإجابات، مما يشير إلى وجود اهتمام نسبي بالمحافظة على الزبائن الحاليين وتعزيز استمرارية تعاملهم مع المنظمات الفندقية، إلا أن المستوى المتوسط لهذا البعد يعكس الحاجة لتطوير برامج الولاء الرقمي وتخصيص الخدمات وتحسين تجربة الزبائن بما يعزز العلاقات التسويقية طويلة الأمد.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة تبني استراتيجية متكاملة لتطوير الكفاءة الرقمية في المنظمات الفندقية، تشمل الثقافة والتمكين والقيادة والمواطنة الرقمية، مع تحديد أهداف واضحة لكل بُعد وربطها بمتطلبات العمل الفندقي وتطوير التسويق الرقمي.
2. تعزيز التمكين الرقمي للعاملين من خلال توفير الأدوات والأنظمة التقنية، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وتحديد الصلاحيات المناسبة، مع تكثيف التدريب والدعم الفني لتحسين الأداء وجودة الخدمات الفندقية.
3. تطوير قدرات القيادة الرقمية لدى الإدارات الفندقية عبر برامج متخصصة في إدارة التحول الرقمي والتغيير والابتكار، وتحفيز العاملين على تبني التقنيات الحديثة وتوجيه المبادرات الرقمية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية والتسويقية.
4. ترسيخ الثقافة الرقمية من خلال تنظيم البرامج التدريبية والتوعوية، وتشجيع تبادل المعرفة والخبرات، ودعم الابتكار، وإدراج المهارات الرقمية ضمن معايير تقييم الأداء والتطوير الوظيفي.
5. تعزيز المواطنة الرقمية من خلال اعتماد مدونة للسلوك الرقمي المسؤول، تتضمن حماية الخصوصية وأمن المعلومات والالتزام بالأخلاقيات الرقمية، مع تدريب العاملين ومتابعة التزامهم، نظراً إلى التأثير الأكبر لهذا البعد في نموذج الانحدار المتعدد.
6. تطوير منظومة التسويق الرقمي من خلال إعداد خطط متكاملة تستهدف جذب الزبائن وتعزيز مشاركتهم والاحتفاظ بهم والتعلم من سلوكهم وتفضيلاتهم، مع اعتماد مؤشرات أداء قابلة للقياس لتقييم النتائج التسويقية وتحسينها.
7. تعزيز الاحتفاظ بالزبائن عبر تطوير برامج الولاء الرقمي، وتقديم عروض مخصصة وفق تفضيلاتهم، وتفعيل أنظمة إدارة علاقات الزبائن، ومتابعة مستويات الرضا وتكرار الحجزات، بما يساهم في تحسين الخدمات الفندقية وتعزيز الولاء للمنظمة.

المرجع

- [1] الشموخي، حميد سلمان، 2002، تقنيات ومناهج البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
- [2] العبيدي، نور علي عيود، المعماري، مضر حامد صالح، الحياي، علي سمير علي، 2026، الكفاءة الرقمية ودورها في تطوير الموارد البشرية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الجامعة التقنية الشمالية في محافظة نينوى، مجلة دراسات إدارية، المجلد 20، العدد 41، ص-ص: 89-140.
- [3] فضل، عماد عبد طالب، سلمان، بشرى، كاظم، 2025، الكفاءة الرقمية وعلاقتها بالحكمة المعرفية لدى طلبة الدراسات العليا، مجلة المستنصرية للعلوم الانسانية، عدد خاص لمؤتمر العلمي الدولي التخصصي الاول للعلوم الانسانية والتربوية للمدة من 26-27 شباط 2025، ص-ص: 208-223.

- [4] تشانتشان، عماد، 2026، الدور الوسيط للكفاءات الرقمية في العلاقة بين القيادة الرقمية والتعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) وكالة تيبازة، مجلة دفاتر بواذكس، المجلد 15، العدد 1، ص-ص: 145-163،
- [5] عباس، احمد راسم، 2026، إسهام التسويق الرقمي في دعم الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، ص-ص: 11-24،
- [6] محمد، معن علي، حميد، عباس محمد، 2025، واقع تطبيق التسويق الرقمي على ابعاد تجربة الزبون: دراسة استطلاعية لعينة مختارة من الجامعات العراقية الاهلية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 21، العدد الخاص، الجزء الثاني، ص-ص: 599-617،
- [7] فاضل، فاطمه باسم، 2026، تأثير التسويق الرقمي في تعزيز القدرة التسويقية لدى منتجين شركة التأمين الوطنية في العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 2، ص-ص: 729-754،
- [8] كاطع، علي محمد، 2026، آليات التسويق الرقمي وتأثيرها في تعزيز العلاقة بين السائح والمنظمة السياحية دراسة ميدانية لفنادق الدرجة الاولى في مدينة بغداد)، مجلة كلية الاسراء الجامعة للعلوم الاجتماعية والانسانية المجلد 8، العدد 15، ص-ص: 755-794،
- [9] Viktoriya Kharchuk, Olha Zakorchemna, 2026, Research and Evolution of the Semantics of the “Digital Competencies” Category in Organizations, Management and Entrepreneurship: Trends of Development, Volume 1, Issue 35,p:p:187-199,
- [10] بديوي، ادريس جاسم، 2025، الكفاءة الرقمية وعلاقتها بالثقافة الفيزيائية لدى مدرسي مادة الفيزياء في المرحلة الاعادية، مجلة الدراسات التربوية والعلمية، كلية التربية، الجامعة العراقية، العدد السادس والعشرون، المجلد الرابع، ص-ص: 30-47،
- [11] مهدي، ايناس محمد، أبراهيم، ياسين طه، إبراهيم، إيمان يونس، 2024، قياس الكفاءة الرقمية لدى طالبات قسم رياض الاطفال، المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرون الموسوم مؤتمر كلية التربية الاساسية في مجال العلوم الانسانية والتربوية والنفسية، والمنعقد تحت شعار العلوم الانسانية أساس لبناء الانسانية ونهضة الحضارة في التربية والتعليم، للمدة من 13-14-15-2024، ص-ص: 331-351،
- [12] احمد، ريام عبد الوهاب، 2024، دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمات الفندقية دراسة نظرية، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 49، العدد 144، ص-ص: 154-160،
- [13] شياح، سهاد حسين، المياح، شيما شاكور محمود، إبراهيم، لمياء علي، الخفاجي، مريم حفطي حمزة، 2026، الكفاءة التشغيلية ودورها في تعزيز الرفاهية المالية دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الخاصة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للمدة 2005-2024، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 22، العدد 88، ص-ص: 481-498،
- [14] مقلد، هاله كمال الدين حسن، 2025، نمذجة العلاقات السببية بين الاعتمادية وتقبل تطبيقات الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرار، مجلة كلية التربية بينها، العدد 143، الجزء الاول، ص-ص: 554-619.
- [15] محمود، أميرة علي عبد العاطي، 2024، تأثير أبعاد الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار في القطاع الصحي في محافظة القاهرة والجيزة مصر، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، المجلد 4، العدد 15، ص-ص: 1881-1921.
- [16] مسعود، بوسعيدة، مليك، محمودي، 2026، دور الابتكار التكنولوجي في دعم التنمية المستدامة بدولة الجزائر من منظور الأساتذة في كمية الاقتصاد بجامعة المسيلة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 13، العدد 1، ص-ص: 479-498.
- [17] عثمان، إيمان حيدر علي، 2026، أثر المرونة التنظيمية على الابتكار التنظيمي في شركات الاتصالات السودانية، المجلة الدولية للعلوم المالية وإدارية والاقتصادية، الاصدار 5، العدد 7، ص-ص: 103-117.
- [18] زايد، أمل محمد أحمد، 2026، المرونة الرقمية كمدخل لمواجهة تحديات التعلم في العصر الرقمي: تأصيل مفاهيمي واستراتيجيات مقترحة في ضوء التعلم المستدام، المجلة التربوية – كلية التربية – جامعة سوهاج، العدد 144، الجزء 1، ص-ص: 1-42.
- [19] زكرياء، عقاري، نعيمة، سليمان، 2024، كيف يعزز الابتكار الرقمي المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف؟ الملتقى الوطني الافتراضي المعنون بـ———— الابتكار الرقمي كآلية لتعزيز المرونة التنظيمية بالمؤسسات والهيئات المنخرطة في النظام الإيكولوجي للابتكار بالجزائر وتفعيل مساهمتها في تطوير مخرجاتها، يوم 28 نوفمبر، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة باتنة 1، ص-ص: 1-21.
- [20] نادية، محمل، أسماء، ريغي، 2024، إدارة الجودة الرقمية في خدمات السياحة والضيافة دراسة حالة فندق الريان قالمه، مذكرة مكملة للحصول على درجة الماجستير المهني في العلوم السياسية تخصص: إدارة الأعمال السياحية، جامعة 80 ماي 5491 -قالمه- كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية، الجزائر، ص-ص: 1-106.

- [21] فاطمة، بن زينب، 2025، الثقافة الرقمية لأخصائي المعلومات بين المفاهيم النظرية والممارسات التطبيقية. دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية، المجلة المغاربية للدراسات التاريخية والاجتماعية – جامعة سيدي بلعباس، ص-ص: 313-333.
- [22] سميرة، كرمين، 2026، التمكين الرقمي للشباب لمواجهة تحديات الأمن السيبراني في الدول العربية المخاطر واستراتيجيات، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 1، ص-ص: 191-212.
- [23] عبد السيد، حسنين علي، 2026، تأثير القيادة الرقمية في الجاذبية التنظيمية / الدور التفاعلي للجهازية التنظيمية دراسة تحليلية مقارنة بين شركتي آسياسيل وزين العراق للاتصالات، رسالة مقدمة إلى مجلس الكلية التقنية الإدارية / بغداد - الجامعة التقنية الوسطى وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير التقني في تقنيات إدارة الأعمال، ص-ص: 1-147.
- [24] Muafi, & Hidayat, A. (2025). Digital leadership for building digital entrepreneurship of MSMEs. In Proceedings of the 2nd ASBN International Conference 2025, Negeri Sembilan, Malaysia (pp. 580–594).
- [25] محمد، سالي سعد، 2026، سياسات تعزيز المواطنة الرقمية في العراق: رؤية تحليلية في ضوء التجارب الدولية، مجلة كلية القانون والعلوم السياسية، العدد 33، ص-ص: 301-320.
- [26] جاسم، أحمد فرحان، عودة، أحمد جاسم، 2026، دور التسويق الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية الالكترونية دراسة تحليلية لآراء عينة من زبائن المصارف الاهلية في محافظة ميسان، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 61، ص-ص: 649-626.
- [27] عبد السادة، رؤى علي، الخزرجي، محمد عيدان باني، 2025، أثر التسويق الرقمي في تعزيز الاداء الريادي دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية، مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 1، ص-ص: 29-38.
- [28] محمود، خطاب عواد، السماوي، فاطمة، 2024، تأثير التسويق الرقمي في بناء الصورة الذهنية دراسة تطبيقية في شركات توصيل المنتجات في العراق، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 20، العدد 65، الجزء الاول، ص-ص: 165-184،
- [29] الجنابي، ثامر هادي، كريم، ظفار عبد الحسين، 2025، تأثير ممارسات التسويق الرقمي في تعزيز رضا الزبائن- دراسة تطبيقية في شركة اسيا سيل العراقية- فرع بابل، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 17، العدد 1، ص-ص: 246-270.
- [30] شكور، برهان كريم، درويش، رعد الياس، 2024، التسويق الرقمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المستشفيات الخاصة في مدينة السليمانية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 20، العدد 65، الجزء (1)، ص-ص: 185-202،
- [31] بشارة، محمد خليل، 2024، التسويق الرقمي واثره على القيمة المدركة للزبون بحث تحليلي في شركة ايرثلنك للاتصالات في بغداد، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد 4، ص-ص: 294-309.
- [32] أحمد، مريم عبدالله، الحمداني، علاء عبد السلام يحيى، 2026، التسويق الرقمي واسهامه في تعزيز تجارة التجزئة الالكترونية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في متاجر المفرد في مدينة الموصل، مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، المجلد 8، العدد 2، ص-ص: 241-256،
- [33] العيساوي، عمر غازي فيصل، الطائي، ليلي جارا الله خليل، 2025، دور التسويق الرقمي في تعزيز بصيرة الزبون دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن شركة آسيا سيل للاتصالات في مدينة الموصل، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، المجلد (7)، العدد (2)، الجزء (1)، ص-ص: 175-191،
- [34] الدليمي، عمر ياسين محمد ساير، السبعوي، برزان علي حسين، 2026، العلاقة بين التسويق الرقمي وسلوك مواطنة الزبون الدور الوسيط للابتكار الترويجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من سياح المناطق السياحية في مدينة الموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 2، ص-ص: 414-432.
- [35] أمين، رَوْزا أحمد حمه، العسكري، پرشنك صالح محمد، 2026، دور التسويق الرقمي في تحسين جودة الخدمة السياحية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري فنادق الخمس النجوم في إقليم كردستان لعراق، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، ص-ص: 329-343.
- [36] عبد الكاظم، علي محمد، 2025، دور انتاج التسويق الرقمي في تمكين الفجوة الرقمية لمنظمات الاعمال دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة نسيم الوارث التابعة للعتبة الحسينية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 21، العدد الخاص، الجزء (1)، ص-ص 893-912،

- [37] De Castro, L. (2020). A Proposal Digital Marketing Strategy for Marcheluzzo Srl: Training and Evaluating a Prediction Model for the Number of Adv. Impressions. Master's thesis, University of Bologna, Italy.
- [38] صبحي، مصطفى محمد، 2023، أثر استخدام التسويق الرقمي على العلاقة بين مقدمي لوجستيات الطرف الرابع (P14) وتكامل سلسلة الامداد دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في مصر، مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الادارية، المجلد 60، العدد 4، ص-ص: 69-128.
- [39] رحمة، بهاء ابراهيم، وحمدان، خولة، 2023، أثر ادوات التسويق الرقمي على مؤشرات السيولة القانونية بحث تطبيقي في مصرف التنمية الدولي للاستثمار والتمويل، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 18، العدد 64، ص-ص: 188-203.
- [40] الحسناوي، حسين حريجة غالي، والبياتي، حسين علاء خيرى، 2021، ممارسات ادارة الموارد البشرية وتأثيرها في الاداء الريادي، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 17، العدد 69، ص-ص: 167-198.
- [41] الشمري، فراس إسماعيل، 2024، تقنيات التسويق عبر التناقل الرقمي وتأثيرها على فاعلية الاعلان دراسة تطبيقية على عملاء المواقع الرقمية، مجلة الدراسات والبحوث الإعلامية، المجلد 4، العدد 16، ص-ص: 958-1032.
- [42] Artha, Bhenu, Zahara, Inna, Bahri & Sari, Niken Permata, Customer Retention: A Literature Review, (2022), Social Science Studies Vol.2 No. 1.
- [43] Al-Alshare, Fathi Abdullah, (2024), Measuring the dimensions of digital marketing in gaining customer satisfaction: A field study on customers of Jordanian pharmaceutical companies and distributors, Journal of Infrastructure, Policy and Development 2024, 8(8).
- [44] Sabeeh, Mustafa Naeem, Alaboody, Ridha Kareem Sihab & Al-ARAJL, Hussein Faisal Ghazi, 2024, The Impact of Digital Marketing Dimensions on Customer Satisfaction, International Journal of Innovative Science and Research Technology, Volume 9, Issue 4.
- [45] AL- Amir, O. A. A., Al Khazraje, M. E. B., & Ghafoor, Q. A. A. (2024). Trading counterfeit products via the Internet and its impact on Iraqi consumer behavior An exploratory study of the opinions of a sample of consumer goods users (home appliances). Calitatea, 25(202), 85-96.
- [46] Purnomo, Y. J. (2023). Digital marketing strategy to increase sales conversion on e-commerce platforms. Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN), 1(2), 54-62.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **JSHD** and/or the editor(s). **JSHD** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.