

مشروع التخرج

بحث في العلاقة بين تبني التجارة الإلكترونية والتوجه الريادي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

**The Relationship Between E-Commerce Adoption and
Entrepreneurial Orientation in Small and Medium-Sized
Enterprises in Saudi Arabia**

إعداد: نذير تيناوي

الرقم الجامعي: N00446605

إشراف: الدكتور أحمد راجح

2026م

الإهداء

إلى من كان لهم فضل التعليم والتوجيه، ومن أسهموا بعلمهم وخبرتهم ونصحهم في بناء مسيرتي العلمية والفكرية، وكان لتوجيهاتهم أثر بالغ في تنمية معارفي، وتوسيع مداركي، وتعزيز قدرتي على البحث والتعلم والتطوير.

إلى من منحوني من علمهم وخبراتهم، وفتحوا أمامي آفاقا جديدة للمعرفة، وغرسوا في نفسي قيمة الاجتهاد، ودقة العمل، وأهمية الاستمرار في طلب العلم، فكان لما قدموه من توجيه ونصح وتشجيع أثر لا ينسى في مسيرتي الأكاديمية والمهنية.

أهدي هذا العمل تقديرا لجهودهم، وعرفانا بما قدموه من علم ومعرفة وخبرة، وامتنانا لكل كلمة توجيه، وكل نصيحة صادقة، وكل موقف أسهم في تجاوز الصعوبات والوصول إلى هذه المرحلة. فما تحقق في هذه المسيرة لم يكن ثمرة جهد فردي فحسب، بل كان وراءه أثر معلمين وموجهين تركوا بصماتهم في مراحل مختلفة، وأسهموا بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تشكيل هذا الطريق.

إليهم جميعا، بكل التقدير والاحترام والامتنان، أهدي هذا العمل، سائلا الله أن يجزيهم خير الجزاء، وأن يجعل ما قدموه من علم وتوجيه في ميزان حسناتهم.

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، البادئ بامر اقرأ باسم ربك الذي خلق فالحمد لله على نعمة العلم والمعرفة، وعلى ما من به من توفيق وتيسير في مسيرة طلب العلم وإتمام هذا البحث. وما هذا العمل إلا ثمرة لمسيرة من التعلم والبحث والاجتهاد، ومحاولة متواضعة للإسهام في إثراء المعرفة، وربط ما تم اكتسابه من علم ومعرفة بالواقع العملي، بما يحقق الغاية العلمية والبحثية المنشودة.

وأقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الدكتور أحمد راجح، المشرف على هذه الدراسة، لما قدمه من توجيهات علمية قيمة، وملاحظات بناءة، ومتابعة أسهمت في تطوير هذا البحث وصياغته على نحو أكثر دقة ومنهجية. كما أتوجه بالشكر إلى أعضاء هيئة التدريس الكرام على ما قدموه من آراء وملاحظات علمية خلال إعداد خطة البحث والمناقشة، والتي كان لها أثر واضح في ضبط منهجية الدراسة، وتحديد نطاقها، وتركيزها على مرحلة التربية والتغذية.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كلية الريادة والابتكار، وإلى إدارة جامعة ميدأوشن، ممثلة في الكادرين الأكاديمي والإداري، على ما قدموه من دعم وتسهيلات وخدمات تعليمية ولوجستية أسهمت في تهيئة البيئة المناسبة لإتمام هذا العمل.

وأخص بالشكر والامتنان أصحاب المشاريع الريادية الذين أبدوا تعاوناً كريماً، وشاركوا بياناتهم وتجاربهم العملية المستمدة من واقع مشاريعهم، مما أسهم في إثراء الجانب التطبيقي من الدراسة وربطه بالواقع العملي. وقد كان لتعاونهم ومصادقية مشاركتهم أثر مهم في تعزيز قيمة النتائج وواقعيتها، كما تم استخدام بيانات المشاريع بوصفها حالات دراسية ضمن إطار بحثي مستقل، مع الالتزام بالإجراءات المنهجية المعتمدة بما يضمن الموضوعية والدقة.

والشكر موصول إلى كل من أسهم في نشر الاستبيان أو شارك في الإجابة عنه، فقد كان لآرائهم ومشاركاتهم دور مهم في إثراء نتائج الدراسة وتعزيز موثوقيتها.

وأخيراً، أتقدم بالشكر لكل من أسهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في إنجاز هذا البحث، وأتحمل وحدي مسؤولية أي خطأ أو سهو قد يرد فيه.

فهرس المحتويات

2.....	الإهداء.....
3.....	الشكر والتقدير.....
4.....	فهرس المحتويات.....
7.....	الملخص العربي.....
8.....	الملخص الإنجليزي (Abstract).....
9.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
9.....	1. مقدمة الدراسة.....
10.....	2. مشكلة الدراسة والفجوة البحثية.....
11.....	3. تساؤلات الدراسة.....
11.....	4. أهداف الدراسة.....
12.....	5. أهمية الدراسة.....
12.....	5.1 الأهمية العلمية.....
12.....	5.2 الأهمية التطبيقية.....
12.....	6. حدود الدراسة.....
13.....	7. مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.....
13.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....
13.....	1. التجارة الإلكترونية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.....
14.....	2. التوجه الريادي.....
14.....	3. الثقافة التنظيمية الداعمة للإبتكار.....
15.....	4. الأسس النظرية.....
15.....	4.1 منظور القدرات الديناميكية.....
15.....	4.2 منظور الثقافة التنظيمية.....
15.....	4.3 إطار التكنولوجيا-المنظمة-البيئة (TOE).....
15.....	5. الدراسات السابقة.....
16.....	6. التوليف النقدي والفجوة البحثية.....
17.....	7. النموذج المفاهيمي والفرضيات.....
17.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
17.....	1. فلسفة وتصميم الدراسة.....
18.....	2. المجتمع ووحدة التحليل والاستجابة.....
18.....	3. العينة وخطة المعاينة.....

18	3.1 حجم العينة.....
18	3.2 معايير الاشتمال والاستبعاد.....
19	3.3 أسلوب المعاينة.....
19	4. أداة الدراسة والقياس.....
20	5. الصدق والثبات والدراسة الاستطلاعية.....
20	6. بروتوكول جمع البيانات وضبط الجودة.....
21	7. أساليب تحليل البيانات.....
21	8. الاعتبارات الأخلاقية.....
22	9. الجدول الزمني التنفيذي.....
23	الفصل الرابع: النتائج الوصفية والارتباطية.....
23	1. تدفق الاستجابات وضبط جودة البيانات.....
23	2. الخصائص الوصفية للعينة.....
24	3. صدق الأداة وثباتها في الالبيانات.....
24	4. الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة.....
25	5. العلاقات الارتباطية بين المتغيرات الرئيسة.....
26	6. تحليل الانحدار والدور الوسيط الإحصائي.....
27	7. الفروق الوصفية وفق خصائص العينة.....
27	8. خلاصة اختبار الفرضيات.....
29	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات.....
29	1. مناقشة مستوى تبني التجارة الإلكترونية.....
29	2. مناقشة العلاقة بين التجارة الإلكترونية والتوجه الريادي.....
29	3. مناقشة الثقافة التنظيمية كآلية تفسيرية.....
30	4. مناقشة الوساطة.....
30	5. مناقشة الفروق بين الفئات.....
30	6. الاستنتاجات.....
30	7. التوصيات التطبيقية.....
31	8. محددات الدراسة وإجراءات التخفيف.....
32	المراجع.....
32	أولاً: المراجع العربية والمؤسسية.....
33	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
35	الملحق (أ): الاستبانة المقترحة.....
35	مقدمة للمشارك والموافقة.....
35	أسئلة الترشيح.....

- 35..... القسم الأول: البيانات العامة
- 36..... القسم الثاني: تبني التجارة الإلكترونية
- 36..... القسم الثالث: الثقافة التنظيمية الداعمة للإبتكار
- 37..... القسم الرابع: التوجه الريادي

الملخص العربي

تهدف هذه الدراسة إلى وصف مستوى تبني التجارة الإلكترونية والتوجه الريادي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وتحليل العلاقة بينهما، مع اختبار الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار في هذه العلاقة. وتركز الدراسة على تبني التجارة الإلكترونية من خلال استخدام القنوات والمنصات الإلكترونية، وتكامل المعاملات والعمليات، والاستفادة من بيانات العملاء والسوق، بينما يقاس التوجه الريادي من خلال الابتكار والاستباقية وتحمل المخاطر المحسوبة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الارتباطي بمدخل كمي، باستخدام استبانة موجهة إلى موظفي المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية ممن لديهم معرفة مباشرة بأنشطة التجارة الإلكترونية والممارسات التنظيمية في منشآتهم. واستهدفت الدراسة عينة مكونة من 71 مشاركا. وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار، واختبارات الثبات والصدق، إلى جانب اختبار الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار باستخدام أسلوب Bootstrapping.

تشير النتائج إلى أن الاستفادة الريادية من التجارة الإلكترونية لا تعتمد على استخدام التقنية وحدها، بل تتعزز عندما تعمل المنشأة في بيئة تنظيمية تشجع الابتكار والتعلم والتجريب وتبادل المعرفة. كما توضح النتائج أن تكامل التجارة الإلكترونية مع العمليات الداخلية والاستفادة من بيانات العملاء يمكن أن يرتبط بقدرة أكبر على الابتكار واستشعار الفرص والاستجابة للتغيرات السوقية.

توصي الدراسة المنشآت الصغيرة والمتوسطة بتطوير تكامل التجارة الإلكترونية مع عمليات المبيعات والدفع والمخزون وخدمة العملاء، والاستفادة بصورة أكبر من بيانات العملاء والسوق في دعم القرارات. كما توصي بتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار من خلال تشجيع التعلم والتجريب وتبادل المعرفة ودعم الأفكار الجديدة. وتوصي كذلك الجهات الحكومية وحاضنات ومسرعات الأعمال بتطوير برامج تمكن تجميع بين تنمية قدرات التجارة الإلكترونية والقدرات التنظيمية والابتكارية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

المخلص الإنجليزي (Abstract)

This study aims to describe the level of e-commerce adoption and entrepreneurial orientation among small and medium-sized enterprises (SMEs) in the Kingdom of Saudi Arabia, examine the relationship between them, and test the mediating role of an innovation-supportive organizational culture. E-commerce adoption is examined through the use of digital sales channels and platforms, integration of transactions and business processes, and utilization of customer and market data. Entrepreneurial orientation is assessed through innovation, proactiveness, and calculated risk-taking.

The study adopts a descriptive, cross-sectional, correlational survey design with a quantitative approach. Data are collected through a structured questionnaire administered to employees of Saudi SMEs who have direct knowledge of their firms' e-commerce activities and organizational practices. The targeted sample consists of 384 respondents. Data are analyzed using descriptive statistics, Pearson correlation, regression analysis, reliability and validity tests, as well as mediation analysis using bootstrapping procedures.

The findings suggest that the entrepreneurial benefits associated with e-commerce do not depend solely on technology adoption. Rather, these benefits are strengthened when firms operate within an organizational environment that supports innovation, learning, experimentation, and knowledge sharing. The findings also indicate that integrating e-commerce with internal business processes and making effective use of customer and market data can be associated with greater innovation, opportunity recognition, and market responsiveness.

The study recommends that SMEs strengthen the integration of e-commerce with sales, payment, inventory, and customer-service processes and make greater use of customer and market data to support decision-making. It also recommends developing an organizational culture that encourages innovation, experimentation, learning, and knowledge sharing. In addition, government agencies, business incubators, and accelerators are encouraged to develop support programs that combine e-commerce capability development with organizational and innovation-related capabilities.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. مقدمة الدراسة

أصبحت التجارة الإلكترونية أحد أكثر مظاهر الرقمنة تأثيرًا في بنية الأسواق وطرق التفاعل بين المنشآت والعملاء. فالقيمة التي تحققها المنشأة من التجارة الإلكترونية لم تعد تقتصر على عرض المنتجات أو استقبال الطلبات عبر الإنترنت، بل أصبحت مرتبطة بقدرتها على دمج قنوات البيع الرقمية مع الدفع والمخزون والخدمات اللوجستية وخدمة العملاء، ثم تحويل البيانات المتولدة عن تلك التفاعلات إلى معرفة تدعم القرار والابتكار. وتؤكد الأدبيات الحديثة أن التحول الرقمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة عملية تنظيمية واستراتيجية تتجاوز اقتناء التقنية إلى إعادة تشكيل القدرات ونماذج خلق القيمة (Kraus et al., 2022; Matarazzo et al., 2021; Melo et al., 2023).

تكتسب هذه القضية أهمية خاصة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بسبب محدودية مواردها مقارنة بالمنشآت الكبيرة، وفي الوقت نفسه قدرتها الأعلى نسبيًا على المرونة وسرعة الاستجابة. وتشير مراجعات حديثة إلى أن الرقمنة قد تدعم الوصول إلى أسواق جديدة وتطوير تجربة العميل ورفع الكفاءة، إلا أن النتائج ليست آلية أو خطية دائمًا، فهي تتوقف على الكيفية التي تدمج بها التقنيات في المنظمة والقدرات التي تمكن العاملين من تحويل التقنية إلى قيمة (Escoz Barragan & Civelek et al., 2023; Becker, 2025). ومن ثم فإن السؤال المهم ليس ما إذا كانت المنشأة «تستخدم الإنترنت»، بل إلى أي درجة تبنت التجارة الإلكترونية بصورة متكاملة وأصبحت قادرة على توظيفها في استشعار الفرص والاستجابة لها.

وفي المملكة العربية السعودية، توفر البيئة المؤسسية والرقمية سياقًا مناسبًا لدراسة هذه العلاقة. فقد أظهرت بيانات «منشآت» أن عدد المنشآت الصغيرة بنهاية عام 2023 بلغ نحو 150,788 منشأة، فيما تجاوز عدد المنشآت المتوسطة 18,723 منشأة، أي ما يقارب 169.5 ألف منشأة ضمن الفئتين محل الاهتمام عند استبعاد المنشآت متناهية الصغر. وفي المقابل، أوضحت وزارة التجارة أن السجلات التجارية للتجارة الإلكترونية بلغت 40,953 سجلًا بنهاية الربع الرابع من 2024، بنمو 10% على أساس سنوي. كما سجلت المدفوعات الإلكترونية 79% من إجمالي مدفوعات التجزئة في عام 2024، بحسب البنك المركزي السعودي (الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، 2024، وزارة التجارة، 2025، البنك المركزي السعودي، 2025). هذه المؤشرات لا تعني أن كل سجل إلكتروني يمثل منشأة صغيرة أو متوسطة، لكنها توضح اتساع البيئة التي تعمل فيها المنشآت موضوع الدراسة.

إلا أن اتساع البيئة الإلكترونية لا يضمن تلقائيًا أن تصبح المنشأة أكثر ريادة. فقد تباع المنشأة عبر منصة إلكترونية وتظل قراراتها محافظة وبطيئة، أو قد تنفذ الدفع الإلكتروني دون استخدام بيانات العملاء في اكتشاف فرص جديدة. ويشير مفهوم التوجه الريادي إلى نمط استراتيجي يتجسد أساسًا في الابتكار والاستباقية وتحمل المخاطر المحسوبة (Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 1996). ولذلك تركز الدراسة الحالية على انتقال الاستخدام الرقمي من مستوى تشغيلي إلى قدرة تدعم السلوك الريادي.

تقترح الدراسة أن الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار تمثل آلية تفسيرية مهمة في هذا الانتقال. فالأنظمة والمنصات قد توفر المعلومات والسرعة، لكن تحويلها إلى ابتكار يتطلب بيئة داخلية تشجع التعلم والتجريب وتبادل المعرفة وتقبل التغيير. وتشير الأدلة إلى ارتباط الثقافة الرقمية/التنظيمية بالجاهزية والقدرات والابتكار في المنشآت الصغيرة والمتوسطة (Zhen et al., 2021)، كما وجدت دراسات عربية ودولية علاقة بين الثقافة التنظيمية والتوجه الريادي، وإن تفاوتت قوة تلك العلاقة بين السياقات (ميا، إسبر، وماء البار، 2022; Arabeche et al., 2022). ومن هنا يختبر البحث الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار بدل الاكتفاء بعلاقة مباشرة بين التجارة الإلكترونية والتوجه الريادي.

2. مشكلة الدراسة والفجوة البحثية

يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال تداخل أربع فجوات مترابطة: فجوة سياقية، وفجوة علاقية، وفجوة تفسيرية/نظرية، وفجوة منهجية. أولاً، أظهرت الدراسات السعودية اهتماماً واضحاً بتفسير أسباب تبني الأعمال أو التجارة الاجتماعية والإلكترونية. فقد اختبرت (Abed (2020 محددات تبني التجارة الاجتماعية لدى 181 منشأة سعودية في إطار TOE، بينما درس Satar and Alarifi (2022) عوامل تبني الأعمال الإلكترونية لدى 111 منشأة، واستخدم (Alotaibi and Aloud (2023) نموذجاً سلوكياً لدراسة نية تبني التجارة الاجتماعية لدى 392 مشروعاً صغيراً. كما اختبر (Ben Hamida (2024 محددات تبني التجارة الإلكترونية لدى 480 منشأة سعودية، ووجد أن البنية التكنولوجية والموارد البشرية التقنية من أبرز المحركات.

ثانياً، اتجهت بعض الدراسات الأحدث إلى نتائج الأداء، إذ بحث (Alharthi et al. (2025) العلاقة بين تبني التجارة الإلكترونية والأداء المالي وغير المالي في 71 منشأة سعودية. وفي مسار مواز، فحص (Alshahrani and Salam (2023) التوجه الريادي والأداء لدى 366 من العاملين في المنشآت السعودية مع دور وسيط للقدرة الاستيعابية. غير أن هذين المسارين -التجارة الإلكترونية من جهة والتوجه الريادي من جهة أخرى- لم يندمجا بالقدر نفسه في السياق السعودي، فالدراسات الأولى تسأل أساساً «لماذا تتبنى المنشأة التجارة الإلكترونية؟»، والدراسات الثانية تسأل «كيف يرتبط التوجه الريادي بالأداء؟».

ثالثاً، توجد فجوة تفسيرية تتعلق بالآلية التنظيمية. فقد أظهرت دراسة (Yacob et al. (2021 في إندونيسيا أهمية كل من التجارة الإلكترونية والتوجه الريادي في استدامة أداء المشروعات، لكنها صاغت التوجه الريادي بوصفه عاملاً معدّلاً وليس نتيجة سلوكية للتبني الرقمي. ومن ناحية أخرى، أبرزت (Zhen et al. (2021 الثقافة التنظيمية الرقمية والجاهزية والابتكار، وأظهرت (Arabeche et al. (2022 دور الثقافة التنظيمية في علاقات التوجه الريادي والأداء. ومع ذلك، لا تقدم هذه الدراسات اختباراً مباشراً للمسار: تبني التجارة الإلكترونية ← ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار ← توجه ريادي داخل المنشآت السعودية.

رابعاً، ثمة فجوة منهجية تتعلق بوحدة الاستجابة وجودة القياس. كثير من دراسات التبني السعودية اعتمدت المالك أو المدير كمجيب، بينما يمكن لعدد من الموظفين العاملين في التجارة الإلكترونية والتسويق الرقمي والعمليات وخدمة العملاء أن يمتلكوا معرفة تشغيلية مباشرة بمستوى التكامل الفعلي للمنصات والبيانات. لذلك تعتمد الدراسة «مخبراً رئيساً» واحداً مؤهلاً من كل منشأة، مع فصل واضح بين وحدة التحليل (المنشأة) ووحدة الاستجابة (الموظف)، ووضع ضوابط تمنع تعدد الاستجابات من المنشأة نفسها.

وعليه، تتمثل المشكلة البحثية في عدم كفاية الأدلة السعودية التي تفسر ما إذا كان تبني التجارة الإلكترونية بصورة متكاملة يتحول إلى توجه ريادي أعلى لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وما إذا كانت الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار تمثل آلية وسيطة تفسر هذا التحول. وتمثل هذه المشكلة أهمية عملية لأن زيادة عدد السجلات والمنصات لا تكفي إذا بقي استخدام التقنية تشغيلياً ولا ينتج عنه ابتكار أو استباقية أو قدرة محسوبة على استثمار الفرص.

السؤال الرئيس: ما العلاقة بين تبني التجارة الإلكترونية والتوجه الريادي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وما الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار في هذه العلاقة؟

3. تساؤلات الدراسة

1. ما مستوى تبني التجارة الإلكترونية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية خلال فترة الدراسة الوصفية؟
2. ما مستوى الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار في المنشآت محل الدراسة؟
3. ما مستوى التوجه الريادي بأبعاده: الابتكار، والاستباقية، وتحمل المخاطر المحسوبة؟
4. ما طبيعة العلاقة بين تبني التجارة الإلكترونية والتوجه الريادي؟
5. ما طبيعة العلاقة بين تبني التجارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار؟
6. ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار والتوجه الريادي؟
7. هل تتوسط الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار العلاقة بين تبني التجارة الإلكترونية والتوجه الريادي؟
8. هل تختلف متغيرات الدراسة باختلاف حجم المنشأة وقطاعها والمنطقة ومدة استخدام التجارة الإلكترونية؟

4. أهداف الدراسة

1. قياس مستوى تبني التجارة الإلكترونية لدى عينة الدراسة خلال الفترة من 1 يونيو إلى 30 يوليو 2026 باستخدام مقياس متعدد البنود يغطي القنوات، والتكامل التشغيلي، والاستفادة من البيانات.
2. تقدير مستوى الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار ومستوى التوجه الريادي بأبعاده الثلاثة لدى المنشآت المشاركة ضمن فترة الدراسة.
3. تقدير قوة واتجاه العلاقة بين تبني التجارة الإلكترونية والتوجه الريادي، مع معامل ارتباط وانحدار معياري وفاصل ثقة، ضمن التحليل الإحصائي الوصفي والارتباطي.
4. تقدير العلاقات بين تبني التجارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية، وبين الثقافة التنظيمية والتوجه الريادي، في إطار نموذج هيكلي واحد ضمن التحليل الإحصائي الوصفي والارتباطي.
5. اختبار الدور الوسيط الإحصائي للثقافة التنظيمية باستخدام Bootstrapping والإبلاغ عن فاصل ثقة 95% ضمن التحليل الإحصائي الوصفي والارتباطي.
6. فحص الفروق أو الاختلافات البنيوية وفق حجم المنشأة والقطاع والمنطقة ومدة استخدام التجارة الإلكترونية، متى استوفت أحجام المجموعات وشروط القياس ذلك.
7. صياغة توصيات تنفيذية موجهة لأصحاب المنشآت والجهات الداعمة في ضوء نتائج التحليل، مستندة حصرياً إلى النتائج الفعلية وحجوم الأثر وليس إلى الدلالة الإحصائية وحدها.

5. أهمية الدراسة

5.1 الأهمية العلمية

1. تضيق نطاق التحول الرقمي إلى التجارة الإلكترونية بما يسمح بقياس أدق وتفسير أكثر قابلية للاختبار.
2. ربط أدبيات تبني التجارة الإلكترونية بأدبيات التوجه الريادي بدل إبقائهما مسارين منفصلين.
3. اختبار الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار كآلية وسيطة، بما يضيف تفسيرًا تنظيميًا لانتقال التقنية إلى سلوك ريادي.
4. توفير دليل سعودي حديث يمكن مقارنته بالدراسات الخليجية والدولية، مع الاستفادة من إطار القدرات الديناميكية.
5. التمييز منهجيًا بين وحدة التحليل ووحدة الاستجابة، واستخدام مخبر رئيس من الموظفين ذوي المعرفة التشغيلية.

5.2 الأهمية التطبيقية

1. مساعدة المنشآت على تحديد ما إذا كانت التجارة الإلكترونية مدمجة في العمليات والبيانات أم أنها مجرد قناة بيع منفصلة.
2. توجيه برامج الدعم والتدريب نحو بناء ثقافة التعلم والتجريب ومشاركة المعرفة، وليس نحو التقنية وحدها.
3. تقديم مؤشرات عملية حول المجالات ذات الأثر الأكبر في الابتكار والاستباقية وإدارة المخاطر.
4. دعم الجهات الحكومية وحاضنات ومسرعات الأعمال في تصميم برامج تطوير تستند إلى أدلة كمية وحجوم أثر قابلة للمقارنة.
5. تقديم أداة قياس يمكن إعادة استخدامها في دراسات لاحقة أو قطاعات محددة مع التحقق من خصائصها السيكمترية.

6. حدود الدراسة

نوع الحد	التحديد
موضوعي	تبني التجارة الإلكترونية، الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار، والتوجه الريادي. لا تتناول الدراسة جميع مجالات التحول الرقمي مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء إلا إذا دخلت في عمليات التجارة الإلكترونية.
مكاني	المنشآت الصغيرة والمتوسطة العاملة في المملكة العربية السعودية.
بشري	موظف واحد مؤهل من كل منشأة، يعمل في وظيفة ذات صلة مباشرة بالتجارة الإلكترونية أو التسويق أو المبيعات أو العمليات أو تقنية المعلومات أو خدمة العملاء أو الإدارة.
زمني	مراجعة الأدبيات تركز أساسًا على 2020-2025 مع استخدام مراجع نظرية كلاسيكية ضرورية، مرحلة التحكيم والدراسة الاستطلاعية خلال مايو 2026، ونافذة الجمع للبيانات من 1 يونيو إلى 30 يوليو 2026.
منهجي	دراسة وصفية مسحية ارتباطية كمية مقطعية تعتمد الاستبانة، تستخدم التحليلات الاستدلالية لوصف العلاقات ولا تدعي إثبات السببية الزمنية بالمعنى التجريبي.

7. مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

المصطلح	التعريف الإجرائي
تبني التجارة الإلكترونية	درجة دمج المنشأة للقنوات الإلكترونية في البيع والمعاملات والعمليات واستخدام البيانات، وتقاس بالدرجة المركبة لثلاثة مجالات: القنوات والمنصات، التكامل الإلكتروني، والاستفادة من البيانات.
الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار	النمط المدرك من القيم والممارسات الذي يشجع التعلم والتجريب وتبادل المعرفة والانفتاح على التغيير ودعم الأفكار الجديدة، ويقاس بالدرجة الكلية لبنود المحور.
التوجه الريادي	توجه استراتيجي/سلوكي للمنشأة يتجسد في الابتكار والاستباقية وتحمل المخاطر المحسوبة، ويقاس كمفهوم مركب من هذه الأبعاد الثلاثة.
المنشأة الصغيرة	وفق تعريف منشآت: منشأة تضم 6-49 موظفًا بدوام كامل وإيراداتها السنوية من 3 إلى 40 مليون ريال، مع الأخذ بالتصنيف الأعلى إذا اختلف معيار الموظفين عن الإيرادات.
المنشأة المتوسطة	وفق تعريف منشآت: منشأة تضم 50-249 موظفًا بدوام كامل وإيراداتها السنوية من 40 إلى 200 مليون ريال، مع الأخذ بالتصنيف الأعلى بين المعيارين عند الاختلاف.
المخبر الرئيس	موظف واحد من المنشأة يمتلك معرفة مباشرة وكافية بالتجارة الإلكترونية والممارسات التنظيمية، ويستوفي شروط المشاركة المحددة في المنهجية.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1. التجارة الإلكترونية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة

تعرف التجارة الإلكترونية في هذه الدراسة بوصفها منظومة معاملات وقنوات وعمليات تعتمد الوسائط الرقمية لتنفيذ أنشطة العرض والطلب والدفع والتواصل والخدمة وما يرتبط بها من بيانات. وينطلق القياس من فكرة «التبني الفعلي» لا من نية التبني، أي من درجة استخدام القنوات وربطها بالعمليات والاستفادة من البيانات الناتجة عنها.

تظهر الأدبيات أن قيمة الأدوات الرقمية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعتمد على تكاملها مع القدرات التنظيمية. فالدراسة متعددة الحالات لـ (Matarazzo et al. (2021 أبرزت دور الأدوات الرقمية في إنشاء قنوات توزيع جديدة وطرق جديدة لخلق القيمة، بينما بينت مراجعة (Melo et al. (2023 أن تقييم أثر التحول الرقمي على المنشآت الصغيرة والمتوسطة لا يزال متفاوتًا ويتطلب نماذج تربط التقنية بالأداء والقدرات. كما أوضح (Civelek et al. (2023 أن القدرات الديناميكية والموارد البشرية الرقمية تعد مكونات مهمة لمسار التحول.

بناءً على ذلك، لا تقاس التجارة الإلكترونية في الدراسة بمجرد «وجود متجر»، بل من خلال ثلاثة مجالات مترابطة. المجال الأول هو استخدام قنوات البيع والمنصات، ويعكس اتساع الاستخدام الفعلي للمتجر أو التطبيق أو الأسواق الإلكترونية. المجال الثاني هو تكامل المعاملات والعمليات، ويعكس الربط بين الطلب والدفع والمخزون والتوصيل وخدمة العميل. المجال الثالث هو الاستفادة من بيانات العملاء والسوق، ويعكس استخدام التحليلات والمؤشرات الرقمية لتخصيص العروض وفهم الطلب واستشعار الفرص.

2. التوجه الريادي

يعد التوجه الريادي من المفاهيم المحورية في أدبيات ريادة الأعمال الاستراتيجية. ربط (1983) Miller السلوك الريادي للمنشأة بالابتكار والاستباقية والمخاطرة، ثم وسع (1996) Lumpkin and Dess النقاش المفاهيمي وأكد أن الأبعاد قد تتفاوت بحسب السياق. ولأغراض الاتساق والتقليل من التعقيد، تعتمد الدراسة الأبعاد الثلاثة الأكثر رسوخًا: الابتكار، والاستباقية، وتحمل المخاطر المحسوبة.

الابتكار هو ميل المنشأة إلى تجربة أفكار وحلول ومنتجات أو أساليب عمل جديدة. والاستباقية هي السعي المبكر إلى الفرص والتغيرات بدل الاقتصار على الاستجابة اللاحقة. أما تحمل المخاطر المحسوبة فيعبر عن الاستعداد لتخصيص موارد لفرص جديدة في ظل عدم يقين بعد تقييم البدائل. ولا يعامل «النمو» بعدًا من التوجه الريادي لأنه نتيجة محتملة للسلوك الريادي أكثر من كونه مكونًا سلوكيًا أصليًا، كما لا يفصل «استثمار الفرص» كمتغير مستقل لتجنب التداخل مع الاستباقية والابتكار. في السياق السعودي، أظهرت دراسة (2023) Alshahrani and Salam على 366 من العاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة أهمية التوجه الريادي في علاقته بالأداء من خلال القدرة الاستيعابية. وتدعم هذه النتيجة أهمية دراسة التوجه الريادي بوصفه قدرة سلوكية ذات صلة بالتعلم والفرص، لكنها لا توضح كيف يمكن للتجارة الإلكترونية أن تكون أحد روافده.

3. الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار

تشير الثقافة التنظيمية إلى منظومة القيم والافتراضات والممارسات التي تشكل ما يعتبر مقبولًا ومشجعًا داخل المنظمة (Schein, 2017 & Schein). وتركز الدراسة على جانب محدد هو «الثقافة الداعمة للابتكار»، لأن المراد ليس قياس جميع خصائص الثقافة بل فحص البيئة التي تسمح بتحويل إمكانات التجارة الإلكترونية إلى تعلم وتجريب ومبادرة.

تشمل هذه الثقافة دعم الإدارة للأفكار الجديدة، وتشجيع العاملين على التعلم وتبادل المعرفة، وقبول التجربة المدروسة، والاستجابة السريعة للتغيير، والتعاون بين الوظائف. وقد بين (2021) Zhen et al. وجود ترابط بين الثقافة التنظيمية الرقمية والقدرات والجاهزية والابتكار لدى المنشآت العاملة في الاقتصاد الرقمي. وفي السياق العربي، وجدت دراسة ميا وآخرين (2022) علاقة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتوجه الريادي في الشركة المدروسة، لكنها كانت ضعيفة، وهو ما يشير إلى أن قوة العلاقة قد تعتمد على السياق ونوع الثقافة وممارساتها الفعلية. كما وجد (2022) Arabeche et al. أن الثقافة التنظيمية تؤدي دورًا وسيطًا في علاقات التوجه الريادي والأداء في منشآت صناعية جزائرية.

تتعامل الدراسة مع الثقافة وسيطًا لأن التبنّي الإلكتروني قد يغير إيقاع العمل وتدفع المعرفة واحتياجات التعاون، بينما الثقافة الداعمة للابتكار تحدد مدى قدرة العاملين على استثمار تلك الإمكانيات في سلوك ريادي. ومع ذلك، وبسبب التصميم المقطعي، تفسر الوساطة باعتبارها «مسارًا تفسيريًا متسقًا مع النظرية» لا دليلًا نهائيًا على ترتيب سببي زمني.

4. الأسس النظرية

4.1 منظور القدرات الديناميكية

يمثل منظور القدرات الديناميكية الأساس النظري الرئيس للدراسة. وفق (Teece, Pisano, and Shuen (1997)، لا تكفي الموارد بذاتها لتحقيق ميزة في البيئات المتغيرة، بل تحتاج المنشأة إلى القدرة على استشعار الفرص، واقتناصها، وإعادة تكوين الموارد. ويفسر تبني التجارة الإلكترونية في هذا الإطار باعتباره بنية رقمية ترفع قدرة المنشأة على التقاط إشارات السوق والعملاء وتسريع الاستجابة. كما تدعم دراسات حديثة توظيف هذا المنظور في تفسير التحول الرقمي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (Matarazzo et al., 2021; Civelek et al., 2023).

4.2 منظور الثقافة التنظيمية

يفسر منظور الثقافة التنظيمية لماذا تختلف نتائج منشأتين تستخدمان الأدوات نفسها. فالتقنية قد تتيح البيانات والتواصل، لكن القيم والممارسات تحدد ما إذا كانت البيانات ستستخدم في التجريب والتعلم أم ستبقى محصورة في إجراءات روتينية. لذلك تمثل الثقافة الداعمة للابتكار قناة محتملة تنتقل عبرها آثار التبني الإلكتروني إلى التوجه الريادي.

4.3 إطار التكنولوجيا-المنظمة-البيئة (TOE)

يستخدم إطار (TOE (Tornatzky & Fleischer, 1990) في الدراسة كإطار سياقي مساعد، لا كأساس سببي رئيس للنموذج. فقد أثبتت الدراسات السعودية فائدته في تفسير محددات تبني التجارة الاجتماعية والأعمال والتجارة الإلكترونية (Abed, 2020; Satar & Alarifi, 2022; Ben Hamida, 2024). غير أن الدراسة الحالية تبدأ من مرحلة ما بعد/أثناء التبني وتساءل عن النتائج السلوكية والتنظيمية، ولذلك يكون منظور القدرات الديناميكية والثقافة أكثر ملاءمة لتفسير المسارات محل الاختبار.

5. الدراسات السابقة

الدراسة	السياق/العينة	المنهج	التركيز	أهم ما تفيد به	النقد وصلتها بالدراسة الحالية
Abed (2020)	السعودية، 181 منشأة صغيرة ومتوسطة	TOE + SEM	التجارة الاجتماعية	ضغط الشركاء ودعم الإدارة والمنفعة المتصورة من أهم محددات التبني.	يركز على محددات نية الاستخدام ولا يختبر التوجه الريادي أو الثقافة كوسيط.
Satar & Alarifi (2022)	السعودية، 111 منشأة	TOE + سياق فردي، انحدار	تبني الأعمال الإلكترونية	حدد عوامل تقنية وتنظيمية وبيئية وفردية مؤثرة.	حجم عينة محدود نسبياً والتركيز على التبني لا نتائجه الريادية.
Alotaibi & Aloud (2023)	السعودية، 392 مشروعاً صغيراً	C-TAM-TPB، PLS-SEM	نية تبني التجارة الاجتماعية	الموقف والمنفعة والتحكم المدرك والمعايير الذاتية أثرت في النية.	يركز على النية، وبعض المشاركين من المشاريع متناهية الصغر/المالكين.
Alshahrani & Salam (2023)	السعودية، 366 عاملاً في SMEs	استبانة، وساطة	التوجه الريادي والأداء	القدرة الاستيعابية وسيط في العلاقة بين EO والأداء.	يدعم أهمية EO في السعودية لكنه لا يتناول التجارة الإلكترونية.
Ben Hamida (2024)	السعودية، 480 منشأة	TOE، انحدار متعدد	تبني التجارة الإلكترونية	البنية التكنولوجية والموارد البشرية التقنية من أقوى المحددات.	يشرح لماذا يحدث التبني، لا كيف يتحول إلى سلوك ريادي.
Alharthi et al (2025)	السعودية، 513 MSMEs	PLS-SEM	تبني التجارة الإلكترونية والأداء	ارتباط قوي بين التبني والأداء المالي وغير المالي.	يركز على الأداء، يجمع MSMEs بما فيها متناهية الصغر، ولا يختبر EO كمتغير تابع.

الدراسة	السياق/العينة	المنهج	التركيز	أهم ما تفيد به	النقد وصلتها بالدراسة الحالية
Alzaabi et al (2021)	الإمارات، SMEs	نموذج وساطة	التجارة الإلكترونية	القيمة الاستراتيجية المدركة تفسر جزءاً من علاقة العوامل التقنية/التنظيمية بنية التبنّي.	يدعم أهمية الآليات الوسيطة في سياق خليجي، لكن المتغير الوسيط مختلف.
Yacob et al (2021)	إندونيسيا، 150 MSMEs	استبانة، تعديل	التجارة الإلكترونية EO والأداء المستدام	التجارة الإلكترونية أثرت في الأداء EO أدى دوراً معدّلاً.	يوضح ترابط المتغيرين لكن اتجاه العلاقة مختلف والسياق غير سعودي.
Zhen et al (2021)	SMEs في الاقتصاد الرقمي	نموذج رقمي/ابتكار	الثقافة والقدرات والجهازية	الثقافة الرقمية والقدرات والجهازية مرتبطة بالابتكار.	يدعم منطق الثقافة كآلية تنظيمية، لكنه لا يختبر التجارة الإلكترونية تحديداً.
Arabeche et al. (2022)	الجزائر، 180 مالكا/مديراً	PLS-SEM	EO والثقافة والأداء	الثقافة التنظيمية أدت دوراً وسيطاً جزئياً.	دليل عربي على الوساطة الثقافية، لكن النموذج يضع EO قبل الثقافة.
Matarazzo et al. (2021)	إيطاليا، 6 حالات SMEs	دراسة حالات	التحول الرقمي وخلق القيمة	التقنيات الرقمية خلقت قنوات وقيمة جديدة، والقدرات الديناميكية مهمة.	قوة تفسيرية نوعية، لكن تعميمها الكمي محدود.
Melo et al (2023)	مراجعة منهجية، 74 دراسة	SLR + بليومتري	التحول الرقمي وأداء SMEs	أظهرت اتساع المجال وتفاوت مقاييس الأداء والحاجة لأطر تكاملية.	تؤكد الحاجة إلى نماذج محددة ومتغيرات وسيطة قابلة للاختبار.
بدر وعبدالله (2024)	العراق، 250 مؤسساً/مديراً	وصفي تحليلي	التحول الرقمي وأداء SMEs	علاقة إيجابية، مع أهمية العوامل البشرية والتقنية.	دليل عربي حديث لكنه يركز على الأداء لا التوجه الريادي.
السيد وآخرون (2025)	مصر، عاملون في SMEs	وصفي/استق صاء	تقنيات التحول الرقمي وجودة التقارير	علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وجودة وشفافية التقارير المالية.	يدعم أثر الرقمنة على النتائج التنظيمية لكنه في مجال محاسبي مختلف.
شحادة (2022)	دراسة عربية نظرية/تحليلية	مراجعة	التحول الرقمي وريادة الأعمال الرقمية	توضح تقاطع التقنيات الرقمية وريادة الأعمال.	توفر تأسيساً عربياً مفاهيمياً أكثر من كونها اختباراً سببياً للنموذج الحالي.

6. التوليف النقدي والفجوة البحثية

تكشف الدراسات السعودية عن تطور واضح: انتقلت الأدبيات من تفسير نية/قرار التبنّي إلى اختبار بعض نتائج الأداء، لكن ما يزال الربط المباشر بين مستوى التبنّي الفعلي للتجارة الإلكترونية وبين التوجه الريادي محدوداً. وهذا يعني أن الفجوة ليست في إثبات أن التجارة الإلكترونية «مهمة»، بل في تحديد نوع النتيجة التنظيمية التي تنتج عنها والآلية التي تنقل الأثر.

كما توضح المقارنة أن TOE قوي في تفسير قرار التبنّي، لكنه أقل كفاية وحده لتفسير النتائج السلوكية بعد التبنّي. لذلك تستفيد الدراسة من القدرات الديناميكية لتفسير كيف تتيح القنوات والعمليات والبيانات استشعار الفرص واقتناصها، وتستفيد من منظور الثقافة التنظيمية لتفسير لماذا تتحول تلك الإمكانيات إلى ابتكار واستباقية في بعض المنشآت أكثر من غيرها.

تقدم الدراسات العربية إشارات متباعدة حول الثقافة والتوجه الريادي، فوجود علاقة ضعيفة في دراسة ميا وآخرين (2022) مقارنة بالدور الوسيط في (Arabeche et al. (2022). ويرر إعادة الاختبار بدل افتراض اتجاه ثابت. وبذلك تعامل الثقافة في الدراسة الحالية كفرضية قابلة للدحض لا كحقيقة مقررة مسبقاً.

أما منهجيًا، فتتجمع الدراسة بين عينة وطنية مستهدفة من منشآت صغيرة ومتوسطة فقط، ومخبر رئيس من الموظفين ذوي المعرفة التشغيلية، ومقياس مركز للأبعاد، وتحليل PLS-SEM للوساطة مع ضوابط جودة البيانات. وتمثل هذه العناصر مجتمعة الإضافة التي تميز الدراسة عن مجرد تكرار نماذج التبني السابقة.

7. النموذج المفاهيمي والفرضيات

المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع
تبني التجارة الإلكترونية • القنوات والمنصات • تكامل المعاملات والعمليات • الاستفادة من بيانات العملاء والسوق	الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار • التعلم والتجريب • مشاركة المعرفة • دعم الأفكار والتغيير	التوجه الريادي • الابتكار • الاستباقية • تحمل المخاطر المحسوبة

المسارات: تبني التجارة الإلكترونية ← الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار ← التوجه الريادي، مع اختبار مسار مباشر إضافي من تبني التجارة الإلكترونية إلى التوجه الريادي. ويمكن تمثيل تبني التجارة الإلكترونية والتوجه الريادي كمفهومين من الدرجة الثانية إذا دعمت خصائص القياس ذلك، باستخدام أسلوب المرحلتين في PLS-SEM.

الرمز	الفرضية
H1	توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين تبني التجارة الإلكترونية والتوجه الريادي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية.
H2	توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين تبني التجارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار.
H3	توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار والتوجه الريادي.
H4	يوجد دور وسيط ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار في العلاقة بين تبني التجارة الإلكترونية والتوجه الريادي.
H5 (استكشافية)	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات الدراسة وفق بعض خصائص المنشأة، مثل الحجم والقطاع والمنطقة ومدة استخدام التجارة الإلكترونية، عندما تسمح أحجام المجموعات بإجراء اختبار صحيح.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1. فلسفة وتصميم الدراسة

تعتمد الدراسة توجُّهًا وضعيًا/ما بعد وضعي كمًّا يهدف إلى اختبار علاقات بين متغيرات قابلة للقياس، مع الاعتراف بأن بيانات الاستبانة تمثل إدراكات المخبر الرئيس وليست قياسًا تجريبيًا مباشرًا لكل السلوكيات التنظيمية. ويستخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي ضمن تصميم مقطعي Cross-sectional، حيث تجمع البيانات مرة واحدة خلال نافذة زمنية محددة. ويعد التصميم ملائمًا لقياس المستويات واختبار نموذج الوساطة، لكنه لا يسمح بإثبات ترتيب سببي زمني بالدرجة التي توفرها الدراسات الطولية أو التجريبية.

2. المجتمع ووحدة التحليل والاستجابة

المجتمع المؤسسي الذي تنتمي إليه الدراسة هو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية التي تمارس نشاطًا فعليًا عبر التجارة الإلكترونية. ولأغراض توصيف حجم القطاع، أظهرت بيانات «منشآت» بنهاية 2023 نحو 150,788 منشأة صغيرة وأكثر من 18,723 منشأة متوسطة (نحو 169,511 منشأة في الفئتين). أما الرقم 40,953 فهو عدد السجلات التجارية المرتبطة بالتجارة الإلكترونية بنهاية الربع الرابع 2024 عبر جميع الأحجام، ولا يعامل على أنه عدد المنشآت الصغيرة والمتوسطة المؤهلة نفسه. لذلك لا تستخدم هذه الأرقام على نحو متبادل.

وحدة التحليل الإحصائي هي الموظف المستجيب بوصفه مخبّرًا رئيسًا Key Informant، ويختار موظف واحد مؤهل من كل منشأة قدر الإمكان. أما المنشأة فهي سياق القياس الذي تسأل عنه بنود التجارة الإلكترونية والثقافة والتوجه الريادي. وتتمثل وحدة التحليل الإحصائي في الموظف المستجيب، على أن تكون كل استجابة من منشأة مختلفة قدر الإمكان، وبذلك تفسر النتائج بوصفها إدراكات موظفين مطلعين على الممارسات التنظيمية، ولا يفترض أنها قياس موضوعي كامل للمنشأة. ويقلل اختيار موظف واحد مؤهل من كل منشأة من التضخم الناتج عن تكرار الاستجابات داخل المنشأة.

3. العينة وخطة المعاينة

3.1 حجم العينة

العدد الدقيق للموظفين المؤهلين داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تمارس التجارة الإلكترونية غير منشور في صورة إطار معاينة وطني متكامل، وقد تم اختيار عينة ميسرة من المشاركين عبر وسائل التواصل الاجتماعي وفتوات التواصل المباشر ويستهدف البحث 71 استجابة صالحة كل منها من منشأة مختلفة قدر الإمكان. وتم إرسال 201 دعوة واستلام 106 استجابة، ثم استبعاد 35 استجابة لأسباب الأهلية والجودة، ليبقى 71 سجلًا صالحًا.

3.2 معايير الاشتمال والاستبعاد

1. أن تكون المنشأة مصنفة صغيرة أو متوسطة وفق تعريف منشآت، وليست متناهية الصغر أو كبيرة.
2. أن تمارس المنشأة تجارة إلكترونية فعلية (استقبال طلبات/بيع أو معاملات عبر قناة إلكترونية) لمدة لا تقل عن ستة أشهر.
3. أن يكون المجيب موظفًا حاليًا في المنشأة لمدة لا تقل عن ستة أشهر، ويفضل سنة فأكثر، وله اطلاع مباشر على نشاط التجارة الإلكترونية أو العمليات المرتبطة بها.
4. تشمل الوظائف المؤهلة: التجارة الإلكترونية، التسويق الرقمي، المبيعات، العمليات، تقنية المعلومات، خدمة العملاء، الخدمات اللوجستية، أو الإدارة/الإشراف ذي الصلة.
5. تستبعد الاستجابة إذا ثبت أنها مكررة من المنشأة نفسها، أو فشلت أسئلة التحقق، أو كانت مدة إكمالها غير واقعية، أو تجاوزت نسبة البيانات المفقودة الحد المحدد.

3.3 أسلوب المعاينة

اعتمد التصميم المخطط عينة طبقية قدر الإمكان إذا أمكن الحصول على إطار معاينة فعلي بالتنسيق مع الجهات/الغرف التجارية أو قواعد سجلات منشآت تمارس التجارة الإلكترونية. يتم أولاً ترشيح المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ثم طبقتها بحسب الحجم (صغيرة/متوسطة) والمنطقة الجغرافية، مع مراعاة القطاع بقدر ما تسمح البيانات، ثم اختيار المنشآت عشوائياً داخل الطبقات. بعد اختيار المنشأة يطلب تحديد موظف واحد تتوافر فيه شروط المخبر الرئيس. وإذا تعذر الحصول على إطار معاينة احتمالي شامل، تستخدم عينة حصص طبقية مع اختيار هادف للمخبر الرئيس، ويصرح بذلك صراحة في التقرير النهائي بدل وصفها بالعشوائية.

4. أداة الدراسة والقياس

تستخدم استبانة إلكترونية منظمة تتكون من شاشة موافقة مستنيرة، وأسئلة ترشيح، وبيانات عامة، وثلاثة مقاييس رئيسية. تستخدم بنود المتغيرات مقياس ليكرت الخماسي من (1 = غير موافق بشدة) إلى (5 = موافق بشدة). تمثل البنود أدناه صياغة أولية تعرض على المحكمين وتخضع للدراسة الاستطلاعية قبل تثبيتها. وعند تكييف بنود من مقاييس أجنبية، تستخدم الترجمة ثم الترجمة العكسية بواسطة شخصين مستقلين قدر الإمكان.

المتغير	البعد	البنود المقترحة	المجال المقاس	مرجع التكييف/التأسيس
تبني التجارة الإلكترونية	القنوات والمنصات	3 بنود	مدى استخدام القنوات الإلكترونية بصورة منتظمة ومتكاملة في البيع والتواصل التجاري.	& Abed, 2020; Satar Alarifi, 2022; Alharthi et al., 2025
تبني التجارة الإلكترونية	تكامل المعاملات والعمليات	3 بنود	ربط الطلب والدفع والمخزون/التنفيذ والتوصيل وخدمة العملاء.	;Ben Hamida, 2024 Alharthi et al., 2025
تبني التجارة الإلكترونية	الاستفادة من بيانات العملاء والسوق	3 بنود	استخدام بيانات التفاعل والمبيعات لتحسين القرارات والعروض واستشعار الفرص.	;Matarazzo et al., 2021 Civelek et al., 2023
الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار	مفهوم أحادي البعد	6 بنود	التعلم، التجريب، تبادل المعرفة، الدعم الإداري للأفكار، والانفتاح على التغيير.	;Zhen et al., 2021 ;Arabeche et al., 2022 Schein & Schein, 2017
التوجه الريادي	الابتكار	3 بنود	تطوير وتجربة منتجات/خدمات/أساليب جديدة.	& Miller, 1983; Lumpkin Dess, 1996
التوجه الريادي	الاستباقية	3 بنود	التحرك المبكر نحو الفرص والتغيرات السوقية.	& Miller, 1983; Lumpkin Dess, 1996
التوجه الريادي	تحمل المخاطر المحسوبة	3 بنود	تخصيص موارد لفرص جديدة في ظل عدم يقين محسوب.	& Miller, 1983; Lumpkin Dess, 1996

5. الصدق والثبات والدراسة الاستطلاعية

1. صدق المحتوى: عرض الأداة على 5-7 محكمين متخصصين في ريادة الأعمال، التجارة الإلكترونية، الإدارة/السلوك التنظيمي، والمنهجية والإحصاء. يطلب منهم تقييم الملاءمة والوضوح والتغطية، وتعديل البنود ذات الاتفاق الضعيف.
2. الترجمة: البنود المستندة إلى مصادر إنجليزية تخضع للترجمة العكسية مع مراجعة دلالية، لأن التكافؤ المفاهيمي أهم من الترجمة الحرفية.
3. الدراسة الاستطلاعية: تطبيق الأداة على 40 موظفًا مؤهلًا من منشآت لا تدخل في العينة الرئيسة خلال 20-31 مايو 2026، لقياس زمن الإجابة، ووضوح البنود، والثبات الأولي، واكتشاف البنود ذات التباين الضعيف.
4. الثبات: يستهدف Cronbach's alpha و rho_A و Composite Reliability بين 0.70 و 0.95 للمقاييس العاكسة، مع تجنب الارتفاع المفرط الذي قد يشير إلى تكرار البنود.
5. الصدق التقاربي: تفضّل تحميلات خارجية ≤ 0.708 ، و $AVE \geq 0.50$ ، ويتعامل مع البنود الأضعف وفق أثر حذفها على صدق المحتوى وليس بقاعدة ميكانيكية.
6. الصدق التمايزي: يستخدم HTMT، مع عتبة محافظة 0.85 أو 0.90 بحسب تقارب المفاهيم، وفواصل ثقة Bootstrap لا تتضمن القيمة 1.

6. بروتوكول جمع البيانات وضبط الجودة

الضبط	الإجراء
التأكد من حجم المنشأة وممارسة التجارة الإلكترونية قبل إرسال الاستبانة.	الترشيح المؤسسي
تحديد موظف واحد فقط من كل منشأة تتوافر فيه معرفة مباشرة بالعمليات الإلكترونية والممارسات التنظيمية.	اختيار المجيب
إرسال رمز/رابط فريد للمنشأة عند الإمكان لمنع ازدواج الاستجابة، مع فحص النطاق/اسم المنشأة المشفر دون جمع بيانات تعريفية غير ضرورية.	رابط فريد
تظهر صفحة موافقة توضح الغرض والطوعية والسرية ومتوسط زمن الإجابة وحق الانسحاب قبل الإرسال.	الموافقة
بحد أقصى ثلاث محاولات تواصل في فواصل زمنية محددة لتقليل ضغط المشاركة.	التذكير
استبعاد الاستجابات شديدة السرعة (مثل أقل من ثلث الوسيط بعد الدراسة الاستطلاعية)، وأنماط الإجابة المستقيمة غير المبررة، وفشل سؤال تحقق منطقي/انتباه بسيط.	جودة الاستجابة
الاستبانة الأساسية تجعل البنود التحليلية إلزامية مع السماح بتجاوز بعض الديموغرافيات الحساسة، وإذا ظهرت قيم مفقودة تحلل آليتها قبل التعويض.	القيم المفقودة
فصل أقسام المتغيرات، استخدام صياغات محايدة، ضمان المجهولية، تجنب الإيحاء بإجابة «صحيحة»، ثم فحص Full Collinearity VIF إحصائيًا وعدم الاعتماد على اختبار Harman وحده.	تحيز الطريقة المشتركة
مقارنة المستجيبين المبكرين والمتأخرين في المتغيرات الأساسية والخصائص المتاحة، الإبلاغ عن أي فروق جوهرية.	تحيز عدم الاستجابة
متابعة نسب الاستجابة لكل طبقة، واستبدال غير المستجيب من الطبقة نفسها إذا كان التصميم احتماليًا، أو استكمال الحصة إذا كان التصميم حصصيًا.	تتبع الطبقات

7. أساليب تحليل البيانات

تستخدم الدراسة SPSS للتحضير والتحليل الوصفي والفروق الأساسية، و SmartPLS لاختبار نموذج القياس والنموذج الهيكلي والوساطة. ولا يقتصر الاستدلال على قيمة p ، بل يبلغ عن معاملات المسار المعيارية وفواصل الثقة وحجوم الأثر والقدرة التفسيرية والتنبؤية.

المرحلة	الإجراء
1. تنظيف البيانات	فحص الازدواج، الزمن، القيم المفقودة، الإجابات غير المنطقية والمتطرفة، وتوثيق عدد الاستجابات المستبعدة وأسبابها.
2. الوصف	التكرارات والنسب للخصائص، المتوسطات والانحرافات المعيارية والالتواء/التفرطح للمقاييس.
3. نموذج القياس	التحميلات، α ، ρ_A ، CR، AVE، HTMT. عند وجود مفهوم من الدرجة الثانية يستخدم أسلوب المرحلتين Two-stage approach إذا كان ملائماً.
4. التعدد الخطي	فحص VIF، تستهدف قيم منخفضة (يفضل < 3.3 في فحص تحيز الطريقة، وبوجه عام دون مستويات تشير إلى مشكلة تعدد خطي).
5. النموذج الهيكلي	تقدير معاملات المسار، R^2 للتوجه الريادي والثقافة، f^2 لحجم الأثر، و $Q^2/PLSpredict$ عند إمكان التطبيق لتقييم الملاءمة التنبؤية.
6. اختبار الفرضيات	Bootstrapping بعدد 5,000 إعادة سحب، قرار الفرضية يعتمد على معامل المسار وفواصل ثقة 95% والدلالة وحجم الأثر.
7. الوساطة	اختبار الأثر غير المباشر $E-commerce \rightarrow Culture \rightarrow EO$ ، تعد الوساطة دالة إذا لم يتضمن فاصل الثقة Bootstrap الصفر. يميز التقرير بين الوساطة الجزئية والكاملة بحسب بقاء الأثر المباشر.
8. الفروق	t-test/ANOVA للتحليلات الوصفية المناسبة، أو PLS-MGA إذا كان المقصود مقارنة المسارات وبعد التحقق من كفاية المجموعات وثبات القياس.
9. اختبارات الحساسية	إعادة تقدير النموذج بعد استبعاد الاستجابات الحدية أو مع متغيرات ضابطة مختارة للتأكد من متانة الاتجاهات الأساسية.
10. معيار التفسير	لا تساوي الدراسة بين الدلالة الإحصائية والأهمية العملية، تفسر النتائج في ضوء حجم الأثر، فاصل الثقة، R^2 ، والمنطق النظري.

8. الاعتبارات الأخلاقية

- الحصول على الموافقة المؤسسية/الأخلاقية المطلوبة من الجامعة قبل إطلاق الاستبانة.
- المشاركة طوعية ولا يترتب على الرفض أي أثر على المشارك أو المنشأة.
- عدم طلب اسم الموظف أو رقم هويته، وعدم نشر اسم المنشأة، تستخدم رموز داخلية للتحقق من عدم التكرار فقط عند الحاجة.
- تخزين البيانات في ملف محمي وإتاحة الوصول للباحث والمشرف وفق سياسة الجامعة، وحذف أي بيانات اتصال منفصلة عن ملف التحليل.

5. عرض النتائج مجمعة، وعدم تفسير المجموعات الصغيرة بطريقة تسمح بإعادة التعرف على منشأة محددة.
6. عدم تعديل الفرضيات أو استبعاد بيانات بصورة انتقائية بعد رؤية النتائج، توثق قواعد الاستبعاد قبل التحليل النهائي.

9. الجدول الزمني التنفيذي

1. 20-31 مايو 2026: تنقيح الأداة والتحكيم والترجمة العكسية.
2. 1 يونيو – 30 يوليو 2026: نافذة الجمع التي تبنى عليها الدراسة: 201 دعوة، 106 استجابة واردة، و71 استجابة صالحة.
3. 1 أغسطس – 8 أغسطس 2026: تنظيف البيانات وفحص الجودة والتحليل الوصفي والارتباطي والوساطة والفروق، ثم صياغة النتائج والمناقشة والتوصيات وتدقيق APA والمطابقة النهائية مع Rubric.

الفصل الرابع: النتائج الوصفية والارتباطية

يعرض الفصل نتائج البحث والوصفي المسحي الارتباطي. وقد صيغ العرض بحيث يميز بين الوصف الإحصائي للعينة والمتغيرات، وجودة القياس، والعلاقات الارتباطية، والاختبارات المقارنة.

1. تدفق الاستجابات وضبط جودة البيانات

المرحلة	العدد	المؤشر
الدعوات المرسلة	201	100.0% من إطار الدعوات
الاستجابات الواردة	106	80.6% من الدعوات
استبعاد لعدم استيفاء شروط المشاركة	12	2.9% من الوارد
استجابات مكررة	8	1.9% من الوارد
زمن استجابة غير واقعي/ فشل فحص الجودة	9	2.1% من الوارد
استجابات غير مكتملة بصورة جوهريّة	6	1.4% من الوارد
الاستجابات الصالحة للتحليل	71	91.6% من الاستجابات الواردة

2. الخصائص الوصفية للعينة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
حجم المنشأة	صغيرة	58	81.7
حجم المنشأة	متوسطة	13	18.3
الإجمالي		71	100.0
المنطقة	الرياض	30	42.3
المنطقة	مكة المكرمة	12	16.9
المنطقة	المنطقة الشرقية	10	14.1
المنطقة	مناطق أخرى	19	26.7*
الإجمالي		71	100.0
القطاع	التجزئة والتجارة	22	31.0
القطاع	الخدمات	16	22.5
القطاع	الأغذية والمشروبات	10	14.1
القطاع	التقنية	8	11.3
القطاع	الصناعة	7	9.9
القطاع	قطاعات أخرى	8	11.2*
الإجمالي		71	100.0
المجال الوظيفي	التجارة الإلكترونية/التسويق الرقمي	26	36.6

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
المجال الوظيفي	المبيعات وخدمة العملاء	24	33.8

يعكس التوزيع تنوعًا قطاعيًا ووظيفيًا، مع غلبة المنشآت الصغيرة، وهو أمر متسق مع بنية قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة. ولا يستخدم التوزيع بوصفه تقديرًا رسميًا لتركيب العاملين في التجارة الإلكترونية.

3. صدق الأداة وثباتها في الالبيانات

المقياس	عدد البنود	Cronbach α	الارتباط المصحح بند-مجموع	الحكم
تبني التجارة الإلكترونية	9	939.	800.-728.	مرتفع
الثقافة التنظيمية الداعمة للإبتكار	6	904.	768.-714.	مرتفع
التوجه الريادي	9	936.	780.-730.	مرتفع
قنوات البيع والمنصات	3	845.	—	جيد
تكامل المعاملات والعمليات	3	834.	—	جيد
استخدام بيانات العملاء والسوق	3	844.	—	جيد
الإبتكار	3	824.	—	جيد
الاستباقية	3	816.	—	جيد
تحمل المخاطر المحسوبة	3	818.	—	جيد

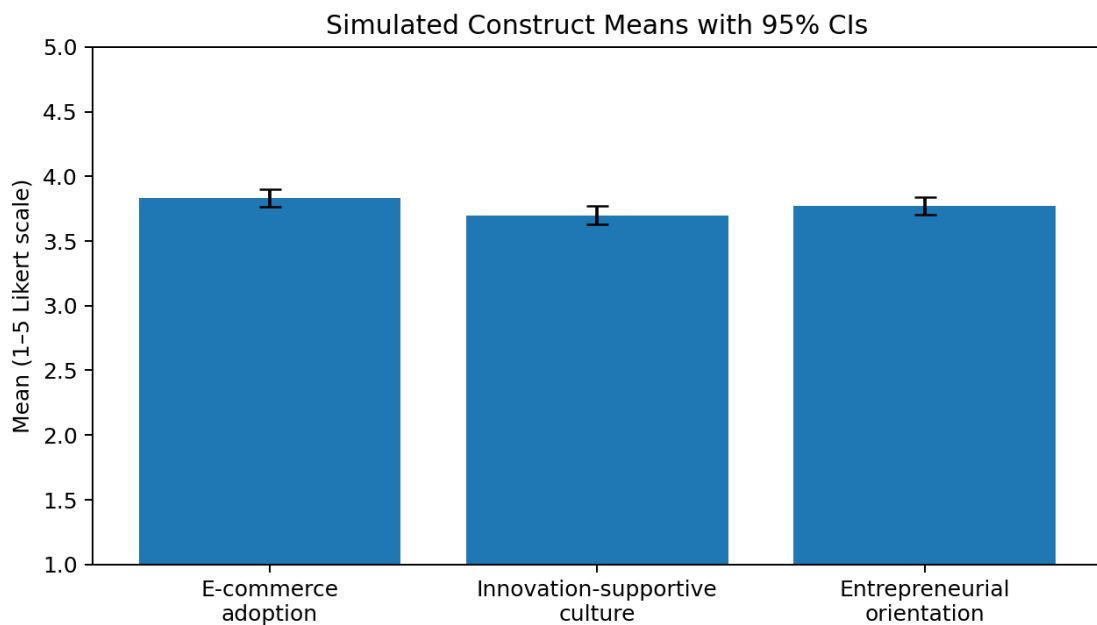
بلغ مؤشر KMO للأداة الكلية 971.، وبلغ اختبار Bartlett للكروية $\chi^2(276) = 6405.58$ ، $p < .001$ ، وهي مؤشرات تسمح بإجراء تحليل عاملي استكشافي. وفي البيانات ظهرت ثلاثة عوامل ذات قيم ذاتية أكبر من 1 وفسرت مجتمعة نحو 67.0% من التباين، بما يتسق مع التمييز بين تبني التجارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية والتوجه الريادي. تراوحت التحميلات الأساسية بعد التدوير تقريبًا بين 708. و789، مع بقاء أعلى تحميل لكل بند على مفهومه المقصود.

4. الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

المتغير/البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	التفسير الوصفي
قنوات البيع والمنصات	3.83	0.74	مرتفع
تكامل المعاملات والعمليات	3.81	0.73	مرتفع
الاستفادة من بيانات العملاء والسوق	3.86	0.73	مرتفع
تبني التجارة الإلكترونية - كلي	3.83	0.67	مرتفع
الثقافة التنظيمية الداعمة للإبتكار	3.70	0.69	مرتفع
الإبتكار	3.78	0.72	مرتفع
الاستباقية	3.77	0.71	مرتفع

المتغير/البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	التفسير الوصفي
تحمل المخاطر المحسوبة	3.76	0.71	مرتفع
التوجه الريادي - كلي	3.77	0.68	مرتفع

استخدم للتفسير الوصفي تقسيم تقريبي لمقياس ليكرت الخماسي إلى منخفض، متوسط، ومرتفع، مع التركيز على المتوسط والانحراف المعياري بدل تضخيم الفروق الصغيرة. يتبين في الدراسة أن أعلى متوسط فرعي كان لاستخدام بيانات العملاء والسوق ($M = 3.86$)، بينما كان متوسط الثقافة التنظيمية أقل نسبياً ($M = 3.70$)، ما يوحي بأن توفر الممارسة الرقمية قد يسبق اكتمال الممارسات الثقافية الداعمة للتجريب.

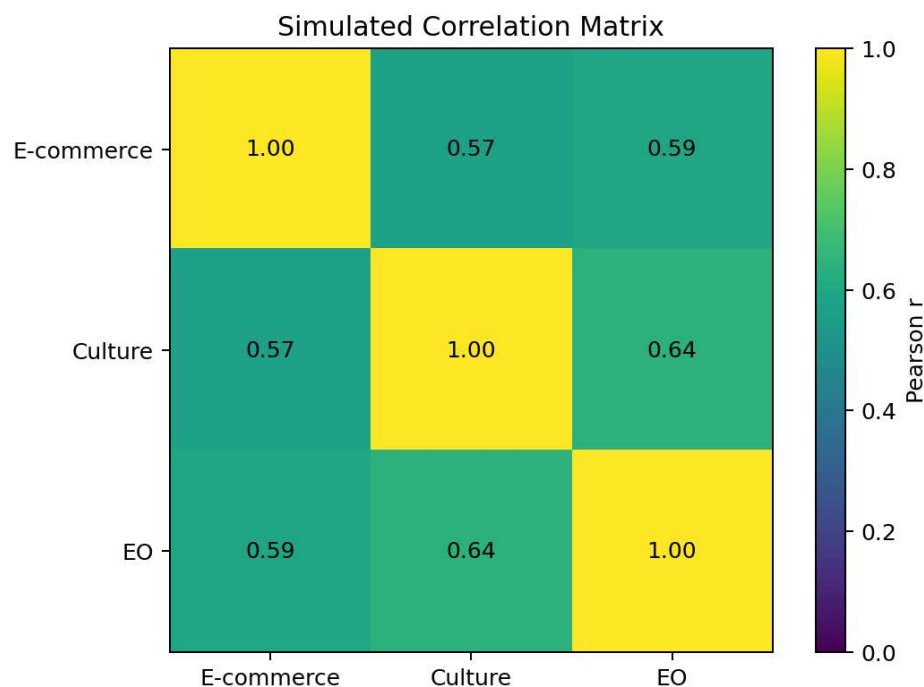


شكل (1): متوسطات المتغيرات الرئيسة وفواصل الثقة 95%

5. العلاقات الارتباطية بين المتغيرات الرئيسة

العلاقة	Pearson r	p	التفسير
تبني التجارة الإلكترونية × الثقافة التنظيمية	571.	أقل من 0.001	موجبة متوسطة إلى قوية
تبني التجارة الإلكترونية × التوجه الريادي	590.	أقل من 0.001	موجبة متوسطة إلى قوية
الثقافة التنظيمية × التوجه الريادي	644.	أقل من 0.001	موجبة قوية نسبياً

تدعم الارتباطات اتجاه الفرضيات الثلاث الأولى من حيث وجود علاقات موجبة ذات دلالة. ومع ذلك، فإن الارتباط لا يحدد اتجاه السببية، فالعلاقة بين التجارة الإلكترونية والتوجه الريادي قد تكون تبادلية أو متأثرة بمتغيرات أخرى مثل القدرات الإدارية والموارد والقطاع. ولهذا تستخدم اللغة الارتباطية في تفسير النتائج.



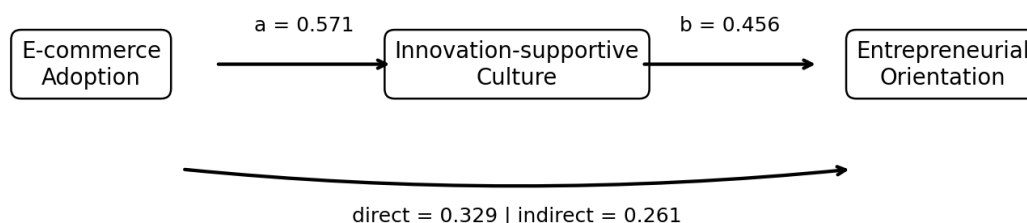
شكل (2): مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات الرئيسة

6. تحليل الانحدار والدور الوسيط الإحصائي

الفرضية	المسار/الاختبار	β المعياري	p	القوة التفسيرية/CI	القرار
H2	تبني التجارة الإلكترونية → الثقافة التنظيمية	571.	أقل من 0.001	$R^2 = .326$	مدعومة في الدراسة
H1 - العلاقة الكلية	تبني التجارة الإلكترونية → التوجه الريادي	590.	أقل من 0.001	$R^2 = .348$	مدعومة في الدراسة
H1 - العلاقة المباشرة مع إدخال الوسيط	تبني التجارة الإلكترونية → التوجه الريادي	329.	أقل من 0.001	R^2 للنموذج = 488.	بقيت موجبة
H3	الثقافة التنظيمية → التوجه الريادي مع ضبط التجارة الإلكترونية	456.	أقل من 0.001	ضمن $R^2 = .488$	مدعومة في الدراسة
H4	الأثر غير المباشر: التجارة الإلكترونية → الثقافة → التوجه الريادي	261.	—	95% CI [.206, .320]	وساطة جزئية في الدراسة

بلغت العلاقة المعيارية بين تبني التجارة الإلكترونية والثقافة $\beta = .571$. وعند تفسير التوجه الريادي بمتغيري تبني التجارة الإلكترونية والثقافة معاً، بلغت العلاقة المباشرة للتبني $\beta = .329$ والعلاقة الخاصة بالثقافة $\beta = .456$ ، وفسر النموذج 48.8% من التباين في التوجه الريادي. وبلغ الأثر غير المباشر 261، ولم يتضمن فاصل الثقة 95% Bootstrap الصفر [320، 206]. وبقاء المسار المباشر موجباً ودالاً يتسق مع «وساطة جزئية» إحصائياً. ولأن البيانات مقطعية، فإن وصف الوساطة هنا يتعلق ببنية علاقات إحصائية ولا يثبت تسلسلاً سببياً زمنياً.

Simulated Standardized Mediation Coefficients



شكل (3): معاملات المسارات المعيارية في نموذج الوساطة

7. الفروق الوصفية وفق خصائص العينة

المتغير التصنيفي	المتغير التابع	المتوسطات	الاختبار	p	حجم الأثر	التفسير
حجم المنشأة	تبني التجارة الإلكترونية	الصغيرة M=3.78، المتوسطة M=4.06	t = -3.15	= p 002.	d ≈ .43	فرق صغير إلى متوسط لصالح المتوسطة
حجم المنشأة	التوجه الريادي	الصغيرة M=3.74، المتوسطة M=3.91	t = -2.04	= p 044.	d ≈ .28	فرق صغير لصالح المتوسطة
المنطقة	تبني التجارة الإلكترونية	أعلى متوسط في الرياض M≈3.96	F = 3.29	= p 021.	η² ≈ .025	أثر صغير، يحتاج اختبارات لاحقة حذرة
القطاع	تبني التجارة الإلكترونية	تفاوت محدود بين القطاعات	F = 2.03	= p 074.	η² ≈ .026	غير دال عند 05.

توضح النتائج المقارنة أهمية عدم مساواة الدلالة الإحصائية بالأهمية العملية. فالفرق حسب الحجم، رغم دلالتها، كانت صغيرة أو صغيرة إلى متوسطة. كما لم يظهر اختلاف قطاعي دال في تبني التجارة الإلكترونية عند مستوى 05. لذلك لا تدعم الالبيانات فرضية عامة بأن جميع الخصائص التنظيمية تولد فروقاً جوهرية، بل تدعم تفسيراً انتقائياً يعتمد على حجم الأثر.

8. خلاصة اختبار الفرضيات

الدليل المختصر	القرار	المضمون	الفرضية
β = .590، r المباشر = .329	مدعومة في الالبيانات	علاقة موجبة بين تبني التجارة الإلكترونية والتوجه الريادي	H1
r/β = .571	مدعومة	علاقة موجبة بين تبني التجارة الإلكترونية والثقافة	H2
β = .456، r مع ضبط التبني = .644	مدعومة	علاقة موجبة بين الثقافة والتوجه الريادي	H3
الأثر غير المباشر = .261، CI لا يتضمن صفراً	مدعومة كوساطة جزئية إحصائياً	دور وسيط للثقافة	H4

الدليل المختصر	القرار	المضمون	الفرضية
فروق للحجم وبعض المناطق، القطاع غير دال	مدعومة جزئياً فقط	فروق وفق الخصائص	H5

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

1. مناقشة مستوى تبني التجارة الإلكترونية

أظهرت الدراسة متوسطًا مرتفعًا نسبيًا لتبني التجارة الإلكترونية ($M = 3.83$)، مع تقارب مجالات القنوات والتكامل واستخدام البيانات. ويمكن تفسير هذا النمط في ضوء البيئة السعودية التي توسعت فيها السجلات التجارية للتجارة الإلكترونية والمدفوعات الرقمية، فقد بلغت السجلات المرتبطة بالتجارة الإلكترونية 40,953 بنهاية 2024، كما بلغت المدفوعات الإلكترونية 79% من مدفوعات التجزئة في 2024 (وزارة التجارة، 2025، البنك المركزي السعودي، 2025). إلا أن هذه المؤشرات الوطنية لا تثبت وحدها نضج التبني على مستوى كل منشأة، ولذلك يظل القياس المباشر لممارسات التكامل واستخدام البيانات أكثر دلالة على السؤال البحثي من مجرد وجود سجل أو متجر.

يتفق التركيز على التبني الفعلي مع ما أظهرته الدراسات السعودية حول أهمية الموارد التقنية والتنظيمية في استخدام التجارة الإلكترونية والتجارة الاجتماعية (Abed, 2020; Satar & Alarifi, 2022)، ومع الدراسة الحديثة لـ (Alharthi et al., 2025) التي ربطت التبني بنتائج مالية وغير مالية. وتضيف الدراسة الحالية أن النتيجة المستهدفة ليست الأداء فقط، بل التوجه الريادي بوصفه نمطًا سلوكيًا واستراتيجيًا.

2. مناقشة العلاقة بين التجارة الإلكترونية والتوجه الريادي

في البيانات، بلغ الارتباط بين تبني التجارة الإلكترونية والتوجه الريادي $r = 0.590$ ، وهو ارتباط موجب متوسط إلى قوي. تتسق هذه النتيجة من حيث الاتجاه مع منطق القدرات الديناميكية، إذ يمكن لقنوات التجارة الإلكترونية وبيانات العملاء أن تدعم استشعار التغيرات، واختبار عروض جديدة، والاستجابة المبكرة للفرص (Teece et al., 1997; Matarazzo et al., 2021). كما تتسق جزئيًا مع (Yacob et al., 2021)، الذين أظهروا ترابط التجارة الإلكترونية والتوجه الريادي مع استدامة أداء المشروعات، وإن اختلف ترتيب المتغيرات في نموذجهم.

وتتوافق النتيجة أيضًا مع الأدلة السعودية التي أبرزت أهمية التوجه الريادي للأداء والإبتكار (Abdulrab et al., 2022; Aloulou, 2024). غير أن التصميم الوصفي الارتباطي الحالي لا يسمح باستنتاج أن التجارة الإلكترونية «تسبب» التوجه الريادي، فمن الممكن أن تكون المنشآت الأكثر ريادية أصلًا أسرع في تبني التجارة الإلكترونية، أو أن متغيرًا ثالثًا مثل القدرة الاستيعابية يفسر جزءًا من العلاقة. ولذلك تصاغ الخلاصة باعتبارها علاقة قوية متسقة مع النظرية وتستحق التحقق الطولي لاحقًا.

3. مناقشة الثقافة التنظيمية كآلية تفسيرية

كان ارتباط الثقافة التنظيمية الداعمة للإبتكار بالتوجه الريادي هو الأعلى بين العلاقات الثنائية في البيانات ($r = 0.644$)، كما بقيت علاقتها المعيارية بالتوجه الريادي مرتفعة نسبيًا عند إدخال تبني التجارة الإلكترونية في النموذج ($\beta = 0.456$). يدعم ذلك فكرة أن امتلاك القنوات الرقمية ليس كافيًا إذا لم تشجع المنشأة العاملين على تبادل المعرفة والتعلم وتجربة حلول جديدة. ويتفق هذا المنطق مع المراجعة المنهجية لـ (Isensee et al., 2020)، التي أبرزت الروابط بين الثقافة والرقمنة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ومع (Zhen et al., 2021) الذين ربطوا الثقافة الرقمية والقدرات والجاهزية بالإبتكار.

كما تتقاطع النتيجة مع الأدبيات العربية المتعلقة بالثقافة والتوجه الريادي. فقد وجدت دراسة ميا وإسبر وماء البار (2022) دورًا للثقافة التنظيمية في تفسير التوجه الريادي في سياق تنظيمي عربي، في حين أوضحت (Arabeche et al., 2022) أهمية الثقافة ضمن نموذج يربط التوجه الريادي والأداء. وتبرز هنا قيمة إعادة الاختبار في السعودية لأن قوة الروابط الثقافية قد تختلف باختلاف البيئة والقطاع وحجم المنشأة.

4. مناقشة الوساطة

بلغ الأثر غير المباشر 261. بفصل ثقة Bootstrap لا يتضمن الصفر، بينما بقيت العلاقة المباشرة بين تبني التجارة الإلكترونية والتوجه الريادي موجبة (329. β). ويوحى ذلك بأن الثقافة قد تمثل قناة جزئية يمر عبرها جزء من العلاقة بين الممارسة الرقمية والسلوك الريادي، دون أن تكون القناة الوحيدة. هذا التفسير أكثر اتزاناً من افتراض أن التقنية تعمل وحدها أو أن الثقافة تلغي الأثر المباشر للتجارة الإلكترونية.

من منظور تطبيقي، تعني الوساطة الجزئية أن الاستثمار في منصة أو متجر أو تكامل تقني يمكن أن يرتبط بالتوجه الريادي مباشرة من خلال زيادة سرعة المعلومات والوصول إلى السوق، لكنه قد يحقق علاقة أقوى عندما تصاحبه ممارسات تنظيمية تشجع التعلم والتجريب. ومن منظور نظري، يربط ذلك بين منطق القدرات الديناميكية وبين الثقافة التنظيمية: التقنية توسع إمكانيات الاستشعار والاستجابة، والثقافة تؤثر في كيفية استثمار هذه الإمكانيات.

5. مناقشة الفروق بين الفئات

أظهرت البيانات فروقاً صغيرة إلى متوسطة في تبني التجارة الإلكترونية لصالح المنشآت المتوسطة، وفروقاتاً صغيرة في التوجه الريادي، بينما لم تكن الفروق بين القطاعات في التبني. يمكن تفسير الفروق حسب الحجم بقدرة المنشآت المتوسطة على تخصيص موارد أكبر للتكامل التقني والبيانات، إلا أن حجم الأثر يظل محدوداً. ويمنع هذا من استنتاج أن الحجم عامل حاسم بذاته، فالتباين داخل كل فئة أكبر من الفارق بين المتوسطين.

6. الاستنتاجات

1. توضح البيانات أن البحث الوصفي المسحي يمكن أن يرصد مستوى مرتفعاً نسبياً لتبني التجارة الإلكترونية والتوجه الريادي والثقافة الداعمة للإبتكار، مع بقاء فروق فعلية بين الأبعاد.
2. توجد في البيانات علاقة موجبة قوية نسبياً بين تبني التجارة الإلكترونية والتوجه الريادي، بما ينسجم مع المنطق النظري للقدرات الديناميكية، لكنه لا يثبت السببية بسبب التصميم المقطعي.
3. تظهر الثقافة التنظيمية الداعمة للإبتكار باعتبارها المتغير الأكثر ارتباطاً بالتوجه الريادي، وتفسر جزءاً مهماً من العلاقة بين التجارة الإلكترونية والتوجه الريادي في نموذج الوساطة.
4. الوساطة جزئية لا كاملة، ومن ثم فإن الجمع بين الاستثمار التقني والممارسات الثقافية أكثر منطقية من التعامل مع أي منهما بديلاً عن الآخر.
5. الفروق حسب حجم المنشأة موجودة في البيانات لكنها محدودة الحجم، بينما لا تدعم النتائج تعميم وجود فروق قطاعية جوهرية في كل الحالات.

7. التوصيات التطبيقية

الجهة	التوصية	مؤشر القياس	الأفق
إدارة المنشآت الصغيرة والمتوسطة	ربط المتجر/المنصة بالدفع والمخزون وتنفيذ الطلب وخدمة العملاء بدل إدارة القنوات كجزر منفصلة.	نسبة الطلبات التي تنتقل آلياً بين الأنظمة، زمن دورة الطلب.	6-12 شهراً

الجهة	التوصية	مؤشر القياس	الأفق
إدارات التسويق والتجارة الإلكترونية	تحويل بيانات الزيارات والمبيعات والسلال المتروكة والشكاوى إلى لوحة قرارات شهرية للمنتجات والعروض والشرائح.	عدد القرارات المدعومة بالبيانات، معدل التحويل، معدل تكرار الشراء.	3-6 أشهر
الإدارة العليا والموارد البشرية	إنشاء آلية منتظمة للتجريب: تجربة صغيرة، فرضية، مؤشر، مراجعة، وتوثيق الدرس المستفاد.	عدد التجارب المكتملة، نسبة الأفكار المنتقلة إلى تطبيق، مشاركة الموظفين.	3-9 أشهر
منشآت وحاضنات/مسرعات الأعمال	تصميم برامج دعم تجمع بين مهارات التجارة الإلكترونية وإدارة التغيير والثقافة الابتكارية بدل التدريب التقني المنفصل.	نسبة المنشآت التي تطبق تكاملاً فعلياً بعد التدريب، تحسن مؤشرات النضج.	12 شهراً
الباحثون	تنفيذ دراسة طولية أو متعددة المخبرين للتحقق من اتجاه العلاقة السببية واختبار بدائل للوسيط مثل الجاهزية الرقمية والقدرة الاستيعابية.	موجتان زمنيتان على الأقل، أكثر من مخبر في عينة فرعية.	دراسات لاحقة

8. محددات الدراسة وإجراءات التخفيف

القيد	الأثر المحتمل	إجراء التخفيف/الحل
الطبيعة الوصفية المقطعية	تمنع إثبات ترتيب سببي زمني.	استخدام لغة الارتباط، اقتراح تصميم طولي لاحق.
المصدر الواحد للبيانات	قد يرفع تحيز الطريقة المشتركة.	اختيار مخبر مؤهل، فصل الأقسام، المجهولية، وفحص التحيز إحصائياً.
مجبب واحد لكل منشأة	قد لا يمثل جميع الإدراكات التنظيمية.	اختيار الوظائف الأكثر اطلاعاً، تكرار الدراسة بمخبرين متعددين.
صعوبة إطار المعاينة للموظفين المؤهلين	تحد من العشوائية الكاملة والتعميم.	استخدام طبقات/حصص معلنة وعدم وصف العينة بالعشوائية إذا لم يتوافر إطار احتمالي.
التغاير بين القطاعات	قد تختلف طبيعة التجارة الإلكترونية بين التجزئة والخدمات والصناعة.	ضبط القطاع وتحليل فروقه عند كفاية المجموعات.
القياس الإدراكي	قد يختلف عن المؤشرات الموضوعية للمبيعات والابتكار.	دمج بيانات موضوعية مستقبلاً مثل نسبة المبيعات الإلكترونية وعدد المنتجات الجديدة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية والمؤسسية

1. البنك المركزي السعودي. (2025، 15 أبريل). المدفوعات الإلكترونية تشكل 79% من إجمالي مدفوعات التجزئة في المملكة لعام 2024. <https://www.sama.gov.sa/en-us/mediacenter/news/pages/news-1083.aspx>
2. بدر، رقية ستار، وعبدالله، حسن عودة. (2024). تأثير التحول الرقمي في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة SMEs: دراسة استطلاعية لعينة من المشروعات في محافظة البصرة. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 20(68)، 78-98.
3. السيد، فاطمة الزهراء محمد، درويش، عبد الناصر محمد سيد، وأبو العلا، محمد عبد العزيز محمد. (2025). أثر استخدام تقنيات التحول الرقمي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة على جودة التقارير المالية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 6(2)، 1475-1511. <https://doi.org/10.21608/cfdj.2025.389315.2276>
4. شحادة، مها خليل يوسف. (2022). التحول الرقمي وريادة الأعمال الرقمية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، 62(2)، 37-61. <https://doi.org/10.33953/1371-000-062-002>
5. الهيئة العامة للإحصاء. (2025). إحصاءات الاقتصاد الرقمي لعام 2024. <https://www.stats.gov.sa/documents/d/guest/digital-economy-statistics-2024-ar-pdf>
6. الهيئة العامة للإحصاء. (2025). إحصاءات المنشآت الصغيرة والمتوسطة لعام 2024. <https://stats.gov.sa/ar/w/methodology-and-quality-report-for-small-and-medium-establishments-statistics-2024>
7. الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة «منشآت». (2024). «مرصد المنشآت الصغيرة والمتوسطة: الربع الرابع 2023-2024». https://www.monshaat.gov.sa/sites/default/files/2024-02/SME%20Monitor%20-2023%20Q4%202023%20EN_0.pdf
8. الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة «منشآت». (2024). «تعريف المنشآت وتصنيفها». <https://www.monshaat.gov.sa/ar/node/4998>
9. ميا، علي يونس، إسبر، لمى فيصل، وماء البارد، نور. (2022). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التوجه الريادي للمنظمات: دراسة ميدانية على الشركة العامة للصناعات التحويلية «كنار». مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 44(4)، 217-238.
10. وزارة التجارة». (2025). «التجارة» تصدر نشرة قطاع الأعمال للربع الرابع 2024. <https://mc.gov.sa/ar/mediacenter/News/Pages/06-01-25-01.aspx>

ثانيًا: المراجع الأجنبية

1. Abed, S. S. (2020). Social commerce adoption using TOE framework: An empirical investigation of Saudi Arabian SMEs. *International Journal of Information Management*, 53, 102118. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102118>
2. Abdulrab, M., Alwaheeb, M. A., Al-Mamary, Y. H. S., Alshammari, N. G. M., Balhareth, H., Soltane, H. B., & Saleem, I. (2022). Effect of entrepreneurial orientation and strategic orientations on financial and nonfinancial performance of small and medium enterprises in Saudi Arabia. *Journal of Public Affairs*, 22(2), e2305. <https://doi.org/10.1002/pa.2305>
3. Alharthi, M., Islam, M. M., Ben Hamida, A. G., Dash, G., & Murad, M. W. (2025). Determinants of e-commerce adoption for Saudi MSMEs: Does e-commerce adoption impact financial and non-financial performances? *International Journal of Economics and Financial Issues*, 15(6), 83–96. <https://doi.org/10.32479/ijefi.20739>
4. Alotaibi, H. G., & Aloud, M. E. (2023). Investigating behavior intention toward s-commerce adoption by small businesses in Saudi Arabia. *International Journal of E-Business Research*, 19(1), 1–27. <https://doi.org/10.4018/IJEER.322094>
5. Aloulou, W. J. (2024). Entrepreneurial orientation and innovation performance of Saudi firms: A sequential mediation model of absorptive capacity and innovation capability. *FIIB Business Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/23197145231220426>
6. Aloulou, W. J., Alsadi, A. K., Ayadi, F. M., & Alaskar, T. H. (2024). Exploring the effects of entrepreneurial and digital orientations on the competitive advantage of Saudi firms: Is strategic agility the missing link? *Administrative Sciences*, 14(11), 306. <https://doi.org/10.3390/admsci14110306>
7. Alshahrani, M. A., & Salam, M. A. (2024). Entrepreneurial orientation and SMEs performance in an emerging economy: The mediating role of absorptive capacity. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 26(1), 1–24. <https://doi.org/10.1108/JRME-07-2022-0090>
8. Alzaabi, M. O. H. K., Omar, R., & Romle, A. R. (2021). Mediating role of perceived strategic value between technological factors and e-commerce adoption intentions in SMEs in United Arab Emirates. *South Asian Journal of Social Sciences and Humanities*, 2(3), 71–95. <https://doi.org/10.48165/sajssh.2021.2305>
9. Arabeche, Z., Soudani, A., Brahmi, M., Aldieri, L., Vinci, C. P., & Abdelli, M. E. A. (2022). Entrepreneurial orientation, organizational culture and business performance in SMEs: Evidence from emerging economy. *Sustainability*, 14(9), 5160. <https://doi.org/10.3390/su14095160>
10. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
11. Ben Hamida, A. G. (2024). Exploring the adoption of e-commerce among small and medium enterprises in Saudi Arabia: A Technology-Organization-Environment perspective. *Digital Management Sciences Journal*, 2(1), 1–17. <https://doi.org/10.62854/dmsj.v2i1.35>
12. Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185–216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>
13. Civelek, M., Krajčák, V., & Ključnikov, A. (2023). The impacts of dynamic capabilities on SMEs' digital transformation process: The resource-based view perspective. *Oeconomia Copernicana*, 14(4), 1367–1392. <https://doi.org/10.24136/oc.2023.019>
14. Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
15. Eller, R., Alford, P., Kallmünzer, A., & Peters, M. (2020). Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization. *Journal of Business Research*, 112, 119–127. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.004>
16. Escoz Barragan, K., & Becker, F. S. R. (2025). Keeping pace with the digital transformation—Exploring the digital orientation of SMEs. *Small Business Economics*, 64, 1361–1385. <https://doi.org/10.1007/s11187-024-00947-7>
17. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE.

18. Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
19. Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd ed.). Guilford Press.
20. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
21. Isensee, C., Teuteberg, F., Griesse, K.-M., & Topi, C. (2020). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 275, 122944. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122944>
22. Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63, 102466. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
23. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.2307/258632>
24. Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, 642–656. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.033>
25. Melo, I. C., Queiroz, G. A., Alves Junior, P. N., de Sousa, T. B., Yushimito, W. F., & Pereira, J. (2023). Sustainable digital transformation in small and medium enterprises (SMEs): A review on performance. *Heliyon*, 9(3), e13908. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13908>
26. Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
27. Nadkarni, S., & Prügl, R. (2021). Digital transformation: A review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, 71, 233–341. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>
28. OECD. (2021). *The digital transformation of SMEs*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en>
29. Satar, M. S., & Alarifi, G. (2022). Factors of e-business adoption in small and medium enterprises: Evidence from Saudi Arabia. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2022, 2445624. <https://doi.org/10.1155/2022/2445624>
30. Satar, M. S., Alshibani, S. M., & Alarifi, G. (2025). Effects of firm-level entrepreneurship orientation on digital transformation in SMEs: The moderating role of strategic agility. *Entrepreneurship Research Journal*, 15(1), 91–124. <https://doi.org/10.1515/erj-2023-0267>
31. Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
32. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
33. Tornatzky, L. G., & Fleischer, M. (1990). *The processes of technological innovation*. Lexington Books.
34. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
35. Wales, W. J., Kraus, S., Filser, M., Stöckmann, C., & Covin, J. G. (2021). The status quo of research on entrepreneurial orientation: Conversational landmarks and theoretical scaffolding. *Journal of Business Research*, 128, 564–577. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.046>
36. Yacob, S., Sulistiyo, U., Erida, E., & Siregar, A. P. (2021). The importance of e-commerce adoption and entrepreneurship orientation for sustainable micro, small, and medium enterprises in Indonesia. *Development Studies Research*, 8(1), 244–252. <https://doi.org/10.1080/21665095.2021.1976657>
37. Zhen, Z., Yousaf, Z., Radulescu, M., & Yasir, M. (2021). Nexus of digital organizational culture, capabilities, organizational readiness, and innovation: Investigation of SMEs operating in the digital economy. *Sustainability*, 13(2), 720. <https://doi.org/10.3390/su13020720>

الملحق (أ): الاستبانة المقترحة

مقدمة للمشارك والموافقة

تجرى هذه الدراسة لأغراض أكاديمية حول التجارة الإلكترونية والتوجه الريادي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. مشاركتك طوعية، وتستغرق الاستبانة نحو 10-12 دقيقة. لن يطلب اسمك، وستعرض النتائج بصورة إجمالية. باختيار «أوافق» فإنك تقر بأنك قرأت المعلومات وتوافق على المشاركة. يمكنك الانسحاب قبل إرسال الاستبانة.

أسئلة الترشيح

1. هل تعمل حاليًا في منشأة صغيرة أو متوسطة وفق التصنيف السعودي؟ نعم/لا/غير متأكد.
2. هل تمارس المنشأة نشاطًا فعليًا في التجارة الإلكترونية منذ ستة أشهر على الأقل؟ نعم/لا.
3. هل ترتبط وظيفتك مباشرة أو بصورة ملموسة بالتجارة الإلكترونية أو التسويق أو المبيعات أو العمليات أو تقنية المعلومات أو خدمة العملاء أو الإدارة؟ نعم/لا.
4. منذ كم شهرًا تعمل في المنشأة الحالية؟ [عدد الأشهر].
5. هل لديك معرفة كافية بالإجابة عن أسئلة تخص مستوى استخدام التجارة الإلكترونية والممارسات التنظيمية في المنشأة؟ نعم/لا.

القسم الأول: البيانات العامة

1. الفئة العمرية (اختياري).
2. المستوى التعليمي (اختياري).
3. المسمى/المجال الوظيفي.
4. سنوات الخبرة.
5. حجم المنشأة: صغيرة / متوسطة.
6. قطاع النشاط.
7. المنطقة الرئيسة للمنشأة.
8. عمر المنشأة.
9. مدة استخدام التجارة الإلكترونية.
10. القنوات المستخدمة: متجر مستقل / تطبيق / سوق إلكتروني / تجارة اجتماعية / أخرى.

القسم الثاني: تبني التجارة الإلكترونية

- يرجى تحديد درجة موافقتك من 1 = غير موافق بشدة إلى 5 = موافق بشدة.
- ECA1 • تستخدم المنشأة قنوات التجارة الإلكترونية بصورة منتظمة في عمليات البيع.
- ECA2 • تحدّث المنشأة المنتجات والأسعار والمعلومات على قنواتها الإلكترونية بصورة منتظمة.
- ECA3 • تشكل القنوات الإلكترونية جزءًا متكاملًا من طريقة وصول المنشأة إلى العملاء وليس نشاطًا هامشيًا.
- ECA4 • ترتبط الطلبات الإلكترونية بإجراءات الدفع أو التحقق من الدفع بصورة منتظمة.
- ECA5 • تتكامل الطلبات الإلكترونية بدرجة مناسبة مع المخزون/تنفيذ الطلبات.
- ECA6 • ترتبط عمليات التجارة الإلكترونية بخدمة العملاء والتوصيل أو المتابعة بعد البيع.
- ECA7 • تستخدم المنشأة بيانات التفاعل والمبيعات الإلكترونية لفهم سلوك العملاء.
- ECA8 • تستفيد المنشأة من البيانات الإلكترونية لتعديل العروض أو الاستهداف أو قرارات التسويق.
- ECA9 • تستخدم المنشأة معلومات التجارة الإلكترونية في اكتشاف فرص منتجات أو شرائح أو أسواق جديدة.

القسم الثالث: الثقافة التنظيمية الداعمة للإبتكار

- CUL1 • تشجع الإدارة طرح أفكار جديدة حتى عندما تحتاج إلى التجربة قبل اعتمادها.
- CUL2 • يتبادل العاملون المعرفة والدروس المستفادة عبر الوظائف ذات الصلة.
- CUL3 • ينظر إلى التغيير في طرق العمل على أنه فرصة للتحسين أكثر من كونه تهديدًا فقط.
- CUL4 • تسمح المنشأة بتجارب مدروسة لاختبار أساليب أو عروض جديدة.
- CUL5 • توفر الإدارة دعمًا عمليًا للأفكار الواعدة (وقت/موارد/صلاحيات مناسبة).
- CUL6 • تستفيد المنشأة من الأخطاء أو النتائج غير المتوقعة لتحسين الممارسات بدل إخفائها.

القسم الرابع: التوجه الريادي

- EO-I1 تحرص المنشأة على تجربة منتجات أو خدمات أو طرق عمل جديدة.
- EO-I2 تظهر المنشأة اهتمامًا واضحًا بالإبتكار والتحسين المستمر.
- EO-I3 تحوّل المنشأة أفكارًا جديدة إلى تطبيقات أو عروض فعلية بصورة منتظمة.
- EO-P1 تحاول المنشأة اكتشاف احتياجات أو فرص سوقية قبل المنافسين.
- EO-P2 تتصرف المنشأة مبكرًا عند ظهور اتجاهات أو تغييرات مهمة في السوق.
- EO-P3 تسعى المنشأة إلى المبادرة بدل الاكتفاء برد الفعل على تحركات المنافسين.
- EO-R1 تقبل المنشأة تخصيص موارد لفرص جديدة بعد تقييم المخاطر والعوائد المحتملة.
- EO-R2 عندما تكون الفرصة واعدة، يمكن للمنشأة اتخاذ قرارات جريئة رغم وجود قدر من عدم اليقين.
- EO-R3 توازن المنشأة بين تجنب المخاطر وبين عدم تفويت الفرص التي تستحق التجربة.