

دور ريادة الأعمال الرقمية في نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة

إعداد الطالب:

عبدالله ابوبكر بالبيد

قائمة المحتويات

6	قائمة الجداول
7	ملخص الدراسة
8	الفصل الاول: الإطار العام لدراسة
8	1.1 المقدمة
10	1.2 تساؤلات الدراسة
10	1.3 أهداف الدراسة
11	1.4 أهمية الدراسة
11	1.6. منهجية الدراسة
12	1.7. فرضيات الدراسة
12	1.8. حدود الدراسة
14	الفصل الثاني
14	الإطار النظري والدراسات السابقة
14	2.1. تمهيد
15	2.2. الإطار النظري
15	2.2.1. الإطار المفاهيمي لريادة الأعمال
17	2.2.2. ماهية ريادة الأعمال الرقمية

22	2.2.3. المشروعات الصغيرة والمتوسطة
26	2.2.4. مفهوم نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة
28	2.2.5. دور ريادة الأعمال الرقمية في نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة
32	2.2.6. دور البيئة الداعمة في العلاقة بين ريادة الأعمال الرقمية ونمو المشروعات
38	2.2.9. التحليل النظري للعلاقة بين متغيرات الدراسة
40	2.2.10. أبعاد النموذج النظري المقترح للدراسة
42	2.3. الدراسات السابقة
43	2.3.1. الدراسات العربية
50	2.3.2. الدراسات الأجنبية
55	2.3.3. التعقيب على الدراسات السابقة
57	2.3.4. الفجوة البحثية
57	2.3.5. أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
58	خلاصة الفصل
60	الفصل الثالث
60	الإجراءات المنهجية للدراسة
60	3.1. تمهيد
60	3.2. منهج الدراسة
62	3.3. تصميم الدراسة

64	3.4. مجتمع الدراسة
65	3.5. عينة الدراسة
70	3.6. مصادر البيانات
71	3.7. أداة جمع البيانات
78	3.8. ثبات أداة الدراسة
78	3.9. إجراءات جمع البيانات
80	3.10. أساليب التحليل الإحصائي
84	خاتمة الفصل
85	الفصل الرابع
85	عرض نتائج الدراسة وتحليلها
85	4.1. تمهيد
85	4.2. وصف عينة الدراسة
90	4.3. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
92	4.4. نتائج الممارسات المرتبطة بريادة الأعمال الرقمية
98	4.5. نتائج نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة
99	4.6. نتائج معاملات الارتباط
101	4.7. نتائج تحليل الانحدار
103	4.8. اختبار افتراضات الانحدار

104.....	4.9. نتائج اختبار الفروق
107.....	خاتمة الفصل
108	الفصل الخامس
108	مناقشة النتائج والخاتمة والتوصيات
108.....	5.1. تمهيد
108.....	5.2. مناقشة مستوى ريادة الأعمال الرقمية
114.....	5.3. مناقشة مستوى نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة
115.....	5.4. مناقشة العلاقة بين ريادة الأعمال الرقمية والنمو
116.....	5.5. مناقشة نتائج الانحدار
119.....	5.6. مناقشة الفروق بين فئات العينة
120.....	5.7. توصيات الدراسة
123.....	5.8. المقترحات البحثية المستقبلية
124.....	5.9. الخاتمة العامة للدراسة
125.....	خاتمة الفصل
125	المراجع

قائمة الجداول

جدول 1	يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة.....	85
جدول 2	نتائج معامل ألفا كرونباخ.....	91
جدول 3	نتائج الابتكار الرقمي.....	92
جدول 4	نتائج التسويق الرقمي	93
جدول 5	نتائج التجارة الإلكترونية.....	94
جدول 6	نتائج استخدام البيانات وذكاء الأعمال	95
جدول 7	نتائج الإدارة الرقمية للعمليات.....	96
جدول 8	نتائج المهارات والقدرات الرقمية.....	96
جدول 9	الترتيب العام لمجالات الممارسات الرقمية	97
جدول 10	نتائج نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة	98
جدول 11	العلاقة بين المجالات الرقمية ونمو المشروعات	100
جدول 12	أثر الممارسات الرقمية ككل في نمو المشروعات.....	101
جدول 13	أثر المجالات الرقمية مجتمعة في نمو المشروعات.....	102
جدول 14	التداخل الخطي.....	103

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور قيادة الأعمال الرقمية في نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل مدى استخدام هذه المشروعات للأدوات والممارسات الرقمية في مجالات الابتكار، والتسويق الرقمي، والتجارة الإلكترونية، وتحليل البيانات وذكاء الأعمال، والإدارة الرقمية للعمليات، وتنمية المهارات والقدرات الرقمية، وبيان مدى ارتباط هذه الممارسات بمؤشرات نمو المشروعات، مثل زيادة المبيعات والأرباح وعدد العملاء والحصة السوقية والإنتاجية والقدرة على التوسع والاستمرار. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من 180 مفردة من أصحاب ومديري ومسؤولي المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، ممن يمتلكون معرفة كافية بأنشطة مشروعاتهم الرقمية وأدائها. وتضمنت الاستبانة 40 عبارة موزعة على الممارسات المرتبطة بقيادة الأعمال الرقمية ومؤشرات نمو المشروعات، إضافة إلى البيانات العامة المتعلقة بالمشاركين والمشروعات. واستخدم مقياس ليكرت الخماسي في قياس استجابات أفراد العينة، كما حلتل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS**، من خلال التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار واختبار ت وتحليل التباين الأحادي. وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بقيادة الأعمال الرقمية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة جاء مرتفعاً، حيث جاء التسويق الرقمي في المرتبة الأولى، تليه التجارة الإلكترونية، ثم الابتكار الرقمي، والإدارة الرقمية للعمليات، والمهارات الرقمية، في حين جاء استخدام البيانات وذكاء الأعمال في المرتبة الأخيرة من حيث مستوى التطبيق. كما أظهرت النتائج أن مستوى نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة جاء مرتفعاً، وتمثلت أبرز مؤشرات النمو في زيادة عدد العملاء، والوصول إلى أسواق جديدة، وتحسن المبيعات، والقدرة على الاستجابة للعملاء. وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين قيادة الأعمال الرقمية ونمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة. كما أوضحت نتائج تحليل الانحدار أن الممارسات الرقمية تسهم بدرجة كبيرة في تفسير التباين في نمو المشروعات. وجاء استخدام البيانات وذكاء الأعمال في مقدمة الجوانب الأكثر تأثيراً في النمو، تليه الإدارة الرقمية للعمليات والتسويق الرقمي. وأظهرت النتائج كذلك وجود فروق في مستوى الممارسات الرقمية والنمو لصالح المشروعات المتوسطة مقارنة بالمشروعات الصغيرة، ولصالح المشروعات التي تمتلك متجراً أو منصة إلكترونية، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى جنس المشارك.

الكلمات المفتاحية: قيادة الأعمال الرقمية، المشروعات الصغيرة والمتوسطة، التحول الرقمي، التسويق الرقمي، التجارة الإلكترونية، ذكاء الأعمال، نمو المشروعات.

الفصل الاول:

الإطار العام لدراسة

1.1. المقدمة

أصبحت قيادة الأعمال الرقمية من أبرز المحركات الحديثة للنمو الاقتصادي، نظراً لما تتيحه من فرص لتطوير نماذج الأعمال، وتوسيع الوصول إلى الأسواق، وتحسين كفاءة العمليات الإدارية والتسويقية. وتعتمد قيادة الأعمال الرقمية على توظيف التقنيات الرقمية، مثل المنصات الإلكترونية، والتجارة الإلكترونية، والتسويق الرقمي، والحوسبة السحابية، وتحليل البيانات، في تأسيس المشروعات وإدارتها وتوسيع نطاق أعمالها. وقد أدى الانتشار المتسارع للحلول الرقمية، ولا سيما خلال جائحة كورونا، إلى إبراز أهمية هذا النمط من قيادة الأعمال كخيار عملي لدعم استمرارية المشروعات وقدرتها على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية (البراشدية، 2021).

وتُعد المشروعات الصغيرة والمتوسطة من أهم مكونات الاقتصاد؛ إذ تسهم في خلق فرص العمل وتعزيز الابتكار، وتنويع القاعدة الإنتاجية. إلا أن قدرتها على البقاء والنمو ترتبط بمدى قدرتها على استثمار الأدوات الرقمية وتطوير ممارساتها الإدارية والتشغيلية. وفي هذا الإطار يمكن للحكومة الإلكترونية والخدمات الحكومية الرقمية أن تُيسّر بيئة الأعمال من خلال تقليل الإجراءات، وتعزيز الشفافية، وتحسين الوصول إلى المعلومات والخدمات الداعمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة (قطب وعبد السلام، 2024؛ الحربي والرابغي، 2025).

كما يساعد استخدام ذكاء الأعمال وتحليل البيانات رواد الأعمال على اتخاذ قرارات أكثر دقة وتحديد فرص السوق، وفهم احتياجات العملاء، وتحسين إدارة المخاطر. وقد أشارت عزوز وآخرون (2026) (إلى أهمية ذكاء الأعمال في رفع جودة القرارات الإدارية وتعزيز الاقتصاد الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر. ويتطلب نجاح هذا التوجه توافر تمويل مناسب، ومهارات رقمية، وثقافة ابتكارية، وبيئة تنظيمية تشجع على إنشاء المشروعات، وتوسعها، إلى جانب تنمية التعليم الريادي الذي يدعم المبادرة والابتكار لدى الشباب (غريبي؛ مخلوفي ودبيحي، 20252024)

ومن ثم، تنطلق الدراسة الحالية من الاهتمام بتحليل دور قيادة الأعمال الرقمية في نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة، والكشف عن أثر تبني الأدوات الرقمية في تحسين الأداء. والقدرة التنافسية، مع رصد أبرز المتطلبات والتحديات التي ترتبط بهذا التحول.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من تنامي الاهتمام بالتحول الرقمي وريادة الأعمال الرقمية، ما زالت فئات من المشروعات الصغيرة والمتوسطة تواجه صعوبات في الاستفادة الكاملة من هذه الفرص. وتتصل هذه الصعوبات بضعف البنية التقنية، ومحدودية المهارات الرقمية والإدارية، وقلة الموارد المالية المخصصة للتحول الرقمي، وضعف استخدام البيانات في اتخاذ القرار، فضلاً عن التحديات المتعلقة بالوصول إلى الأسواق والمنصات الرقمية والمنافسة المتزايدة

وتشير الأدبيات إلى أن نجاح ريادة الأعمال الرقمية لا يتحقق بمجرد استخدام التكنولوجيا، بل يتطلب منظومة متكاملة تضم الحوكمة الإلكترونية، والتمويل، والتعليم الريادي، والقدرة على استخدام أدوات ذكاء الأعمال، فضلاً عن وجود بيئة داعمة للابتكار (قطب وعبد السلام، 2024؛ عزوز وآخرون، 2026؛ مخلوفي ودبيحي، 2024). (ومن هنا تتمثل المشكلة في الحاجة إلى

تحديد مدى إسهام ريادة الأعمال الرقمية في نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتفسير الآليات التي يمكن من خلالها تحويل التبنّي الرقمي إلى نمو ملموس في الأداء والسوق والقدرة التنافسية وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما دور ريادة الأعمال الرقمية ،

1.3. تساؤلات الدراسة

2. ما مستوى تبني ممارسات ريادة الأعمال الرقمية لدى المشروعات الصغيرة والمتوسطة؟
3. ما أثر ريادة الأعمال الرقمية في نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة من حيث المبيعات والانتشار السوقي، والكفاءة التشغيلية، والقدرة التنافسية؟
4. ما العوامل الداعمة والتحديات التي تؤثر في فاعلية ريادة الأعمال الرقمية ونمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة؟

1.4. أهداف الدراسة

1. التعرف إلى مستوى تبني ريادة الأعمال الرقمية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة
2. تحليل أثر ريادة الأعمال الرقمية في نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة
3. تحديد دور الأدوات الرقمية، مثل التسويق الإلكتروني والتجارة الإلكترونية وذكاء الأعمال في دعم الأداء والنمو
4. الكشف عن أبرز العوامل التنظيمية والتمويلية والبشرية والتقنية التي تدعم نجاح ريادة الأعمال الرقمية
5. تحديد المعوقات التي تحد من فاعلية تبني ريادة الأعمال الرقمية وتقديم توصيات عملية لمعالجتها

1.5. أهمية الدراسة

الأهمية العلمية: تتبع الأهمية العلمية للدراسة من تناولها العلاقة بين ريادة الأعمال الرقمية ونمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة، بما يسهم في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالتحول الرقمي والابتكار وريادة الأعمال. كما تقدم الدراسة إطاراً يربط بين التبنى الرقمي والعوامل الداعمة له والنتائج المتوقعة على مستوى النمو والقدرة التنافسية

الأهمية التطبيقية: تساعد نتائج الدراسة أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة على تحديد الممارسات الرقمية ذات القيمة العملية، مثل تطوير التسويق الرقمي، وإدارة المنصات الإلكترونية واستخدام تحليل البيانات في اتخاذ القرار. كذلك يمكن أن تفيد الجهات الحكومية ومؤسسات التمويل والحاضنات ومراكز التدريب في تصميم برامج أكثر كفاءة لدعم التحول الرقمي والنمو المستدام لهذه المشروعات

1.6. منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لدراسة واقع ريادة الأعمال الرقمية وتحليل علاقتها بنمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة. كما يمكن تطبيق منهج كمي من خلال تصميم استبانة موجهة إلى ملاك ومديري المشروعات الصغيرة والمتوسطة ورواد الأعمال، بهدف قياس مستوى تبني الأدوات الرقمية وأثرها في مؤشرات النمو

يتكون مجتمع الدراسة من ملاك ومديري المشروعات الصغيرة والمتوسطة العاملة في القطاع محل التطبيق، ويتم اختيار عينة مناسبة بطريقة عشوائية أو عشوائية طبقية بحسب توافر بيانات المجتمع. وتشتمل الاستبانة على محاور تتعلق بريادة الأعمال الرقمية، والتسويق الإلكتروني والتجارة الإلكترونية، واستخدام ذكاء الأعمال، والدعم الحكومي والتمويلي، ومؤشرات نمو المشروع.

ويتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار واختبارات الفروق عند الحاجة؛ للتحقق من العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة. كما يتم فحص صدق الأداة وثباتها باستخدام التحكيم العلمي ومعامل ألفا كرونباخ قبل التطبيق النهائي.

1.7. فرضيات الدراسة

1. **الفرضية 1**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ريادة الأعمال الرقمية ونمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة
2. **الفرضية 2**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام أدوات التسويق الرقمي والتجارة الإلكترونية في نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة
3. **الفرضية 3**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام ذكاء الأعمال وتحليل البيانات في تحسين نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة
4. **الفرضية 4**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم الحكومي والتمويلي والمهارات الرقمية في تعزيز فاعلية ريادة الأعمال الرقمية لدى المشروعات الصغيرة والمتوسطة

1.8. حدود الدراسة

1. **الحدود الموضوعية**: تقتصر الدراسة على بحث دور ريادة الأعمال الرقمية، بما يشمل التسويق الرقمي والتجارة الإلكترونية وذكاء الأعمال، في نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
2. **الحدود البشرية**: تقتصر على ملاك ومديري المشروعات الصغيرة والمتوسطة ورواد الأعمال ذوي الصلة بموضوع الدراسة.
3. **الحدود المكانية**: تُطبّق الدراسة في المنطقة أو الدولة التي يحددها الباحث عند التنفيذ الميداني.

4. الحدود الزمنية: تُجرى الدراسة خلال الفترة الزمنية المحددة لجمع البيانات وتحليلها في عام 2026.

1.9. هيكل البحث

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة: يتناول المقدمة، ومشكلة الدراسة، وتسؤولاتها وأهدافها وأهميتها، ومنهجيتها، وفرضياتها، وحدودها، والمصطلحات الأساسية

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة: يتناول المفاهيم والنظريات المرتبطة بريادة الأعمال الرقمية، والمشروعات الصغيرة والمتوسطة، والنمو، وأدوات التحول الرقمي، إلى جانب عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة: يتناول منهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأداة جمع البيانات، وإجراءات الصدق والثبات، ومتغيرات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها: يتناول عرض النتائج الميدانية وتحليلها وتفسيرها في ضوء تساؤلات الدراسة وفرضياتها

الفصل الخامس: المناقشة والاستنتاجات والتوصيات: يتناول مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة، ثم عرض الاستنتاجات والتوصيات العملية والمقترحات البحثية المستقبلية

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1. تمهيد

شهدت بيئة الأعمال خلال العقود الأخيرة تحولات جوهرية بفعل التطور المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصالات، وانتشار الإنترنت، والحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، والتجارة الإلكترونية، ومنصات التواصل الاجتماعي، ووسائل الدفع الرقمية. وقد أسهمت هذه التطورات في ظهور أنماط جديدة من الأنشطة الاقتصادية، يأتي في مقدمتها مفهوم ريادة الأعمال الرقمية، الذي يعكس توظيف التقنيات الرقمية في اكتشاف الفرص الريادية وتطوير المنتجات والخدمات وإنشاء المشروعات وإدارتها وتسويقها والوصول بها إلى الأسواق المحلية والدولية. ولم تعد التكنولوجيا الرقمية مجرد أداة مساعدة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، بل أصبحت عنصرًا أساسيًا في تكوين نموذج العمل وتحقيق القيمة والتواصل مع العملاء واتخاذ القرارات وإدارة العمليات.

وقد ازدادت أهمية هذا التحول بعد جائحة كورونا، التي دفعت نسبة كبيرة من المشروعات إلى الاعتماد على المنصات الرقمية لضمان استمرارية النشاط والتواصل مع العملاء والموردين، وكشفت في الوقت نفسه عن الفجوة بين المشروعات القادرة على التكيف الرقمي وتلك التي ما زالت تعتمد على الأساليب التقليدية في الإدارة والتسويق والإنتاج. وتحظى المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأهمية اقتصادية واجتماعية كبيرة؛ لما تؤديه من دور في توفير فرص العمل، وتحفيز الابتكار، وتنويع مصادر الدخل، وزيادة المنافسة، وتنمية المناطق المحلية، ودعم النمو الاقتصادي الشامل. ومع ذلك، تعاني هذه المشروعات من عدد من القيود، مثل محدودية التمويل، وضعف القدرات الإدارية والتسويقية، وصعوبة الوصول إلى الأسواق، وارتفاع تكاليف التشغيل، ونقص المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات. ويمكن لريادة الأعمال الرقمية أن تسهم في معالجة جزء كبير من هذه القيود من خلال تخفيض تكاليف الدخول إلى السوق، وتوسيع النطاق الجغرافي للعمل، وتحسين القدرة على تحليل البيانات، وتوفير نماذج أكثر مرونة للتواصل والإنتاج والتوزيع. ويناقش هذا الفصل الأسس النظرية المتعلقة بريادة الأعمال الرقمية ونمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة، من خلال توضيح المفاهيم

والخصائص والأبعاد والمراحل والعوامل المؤثرة، ثم تحليل الآليات التي تنتقل من خلالها آثار ريادة الأعمال الرقمية إلى نمو المشروعات، وصولاً إلى بناء تصور نظري يفسر العلاقة بين متغيرات الدراسة.

2.2. الإطار النظري

2.2.1. الإطار المفاهيمي لريادة الأعمال

أولاً: مفهوم ريادة الأعمال

تُعد ريادة الأعمال من المفاهيم متعددة الأبعاد التي تجمع بين المبادرة والابتكار وتحمل المخاطر واستغلال الفرص. وتشير بوجه عام إلى العملية التي يقوم من خلالها الفرد أو مجموعة من الأفراد باكتشاف فرصة اقتصادية أو اجتماعية، ثم تجميع الموارد اللازمة وتحويل هذه الفرصة إلى مشروع أو نشاط قادر على تقديم قيمة جديدة وتحقيق عائد اقتصادي أو اجتماعي.

ولا تقتصر ريادة الأعمال على إنشاء المشروعات الجديدة، بل تشمل كذلك تطوير المشروعات القائمة، وإدخال منتجات أو خدمات مبتكرة، واكتشاف أسواق جديدة، وتطبيق طرق مختلفة في الإنتاج أو التسويق أو الإدارة. ومن هذا المنطلق، يمكن النظر إلى ريادة الأعمال باعتبارها سلوكاً استراتيجياً يقوم على المبادرة والاستباقية والابتكار والاستعداد لتحمل المخاطر المحسوبة.

ويؤكد بن عيسى (2023) أن ريادة الأعمال تمثل أحد المداخل المهمة لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، لما توفره من قدرة على استغلال الموارد المتاحة وتحويل الأفكار إلى أنشطة اقتصادية منتجة. كما ترتبط الريادة بتنمية ثقافة المبادرة والاعتماد على الذات وخلق فرص العمل، بدلاً من الاكتسار على البحث عن الوظائف التقليدية.

وتشير مخلوفي وديحي (2024) إلى أن تنمية ثقافة ريادة الأعمال تتطلب بناء اتجاهات إيجابية نحو الابتكار والعمل الحر، إلى جانب إكساب الأفراد مهارات التخطيط ودراسة السوق وإدارة الموارد وتقييم المخاطر. لذلك يؤدي التعليم الريادي دوراً مهماً في إعداد رواد أعمال يمتلكون القدرة على تحويل الأفكار الإبداعية إلى مشروعات قابلة للاستمرار والنمو.

ثانيًا: خصائص ريادة الأعمال

تتسم ريادة الأعمال بعدد من الخصائص الأساسية، من أبرزها:

1. **اكتشاف الفرص** تبدأ العملية الريادية باكتشاف حاجة غير مشبعة في السوق، أو مشكلة يمكن تقديم حل جديد لها، أو مورد يمكن استخدامه بطريقة أكثر كفاءة. وتختلف الفرصة الريادية عن الفكرة المجردة في أن لها قيمة محتملة وقابلية للتطبيق والاستثمار.
2. **الابتكار** يمثل الابتكار أحد المكونات الجوهرية لريادة الأعمال، وقد يتعلق بتقديم منتج جديد، أو تطوير خدمة قائمة، أو استخدام تقنية مختلفة، أو ابتكار نموذج أعمال جديد، أو الوصول إلى شريحة سوقية لم تكن مخدومة بصورة كافية.
3. **المبادرة والاستباقية** يتسم رائد الأعمال بالقدرة على التحرك قبل المنافسين، وتوقع التغيرات في حاجات العملاء والأسواق والتكنولوجيا، واتخاذ الإجراءات اللازمة للاستفادة منها.
4. **تحمل المخاطر المحسوبة** تتضمن الأنشطة الريادية درجة من عدم التأكد، إلا أن رائد الأعمال لا يتحمل المخاطر بصورة عشوائية، بل يعمل على جمع المعلومات وتقييم البدائل واختيار مستوى مقبول من المخاطرة.
5. **المرونة** تحتاج المشروعات الريادية إلى القدرة على تعديل المنتجات والأسعار وقنوات التوزيع ونماذج التشغيل وفق تغيرات السوق وردود فعل العملاء.
6. **توظيف الموارد بكفاءة** غالبًا ما تبدأ المشروعات الريادية بموارد محدودة، ومن ثم يعتمد نجاحها على قدرة صاحب المشروع على دمج الموارد المالية والبشرية والتقنية والمعرفية المتاحة بطريقة تحقق أعلى قيمة ممكنة.

ثالثًا: أهمية ريادة الأعمال

تتبع أهمية ريادة الأعمال من آثارها على مستويات الفرد والمنشأة والاقتصاد. فعلى مستوى الفرد، تتيح الريادة فرصًا لتحقيق الاستقلال المهني وتحويل المعرفة والمهارات إلى مصدر للدخل. وعلى مستوى المنشأة، تؤدي

إلى تطوير المنتجات وتحسين الكفاءة وزيادة القدرة التنافسية. أما على مستوى الاقتصاد، فتسهم في خلق فرص العمل، وتنويع القاعدة الإنتاجية، وتحسين توزيع الأنشطة الاقتصادية، وتنشيط الأسواق المحلية.

ويرى محمد معوض ومصطفى (2020) أن ريادة الأعمال تسهم في دعم المشروعات الصغيرة، ولا سيما لدى الفئات التي تواجه قيودًا في الوصول إلى سوق العمل، مثل المرأة الريفية، وذلك من خلال توفير فرص لتوليد الدخل والاستفادة من الموارد والمهارات المحلية.

كما توضح دراسة القمودي وآخرين (2026) أن النماذج الناجحة في تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن تؤدي دورًا محوريًا في خلق فرص العمل ودعم الاستقرار الاقتصادي، خصوصًا عندما ترتبط هذه النماذج بسياسات تمويلية وتدريبية وتسويقية متكاملة.

2.2.2. ماهية ريادة الأعمال الرقمية

أولاً: مفهوم ريادة الأعمال الرقمية

ظهرت ريادة الأعمال الرقمية نتيجة التقاطع بين مفهوم ريادة الأعمال والتطور في التقنيات والمنصات الرقمية. ويمكن تعريفها بأنها عملية اكتشاف الفرص الاقتصادية وتطويرها واستغلالها من خلال الاستخدام المكثف للتقنيات الرقمية في إنشاء القيمة وتقديم المنتجات والخدمات وإدارة العلاقات مع العملاء والشركاء.

وتشمل ريادة الأعمال الرقمية المشروعات التي يكون منتجها رقميًا بالكامل، مثل البرمجيات والمنصات الإلكترونية والتطبيقات، كما تشمل المشروعات التقليدية التي تستخدم التكنولوجيا الرقمية في أجزاء جوهرية من نموذج عملها، مثل التسويق الإلكتروني، والتجارة الإلكترونية، والدفع الرقمي، وتحليل بيانات العملاء، وإدارة المخزون إلكترونياً.

وتوضح راشدية (2021) أن ريادة الأعمال الرقمية اكتسبت أهمية متزايدة في ظل جائحة كورونا؛ إذ أتاحت للمشروعات الاستمرار في تقديم خدماتها والوصول إلى المستهلكين رغم القيود المفروضة على الحركة والتواصل المباشر. وفي المقابل، كشفت الجائحة عن تحديات تتعلق بالبنية التحتية الرقمية، والمهارات التقنية، والأمن السيبراني، والثقة في المعاملات الإلكترونية.

وتختلف ريادة الأعمال الرقمية عن مجرد استخدام الحاسوب أو الإنترنت؛ لأنها تفترض حدوث تغيير في الطريقة التي يتم بها خلق القيمة وتقديمها والحصول على العوائد منها. فقد تستخدم منشأة صغيرة وسائل التواصل الاجتماعي في الإعلان فقط، وهو ما يمثل رقمنة لنشاط تسويقي، بينما تقوم منشأة أخرى ببناء نموذج عمل كامل قائم على منصة إلكترونية تربط المنتجين بالمستهلكين، وهو ما يقترب بصورة أكبر من ريادة الأعمال الرقمية.

ثانيًا: التمييز بين الرقمنة والتحول الرقمي وريادة الأعمال الرقمية

يتطلب بناء إطار نظري دقيق التمييز بين ثلاثة مفاهيم مترابطة:

1. **الرقمنة** تشير الرقمنة إلى تحويل البيانات أو الإجراءات من صورة ورقية أو مادية إلى صورة رقمية،

مثل تحويل الفواتير الورقية إلى فواتير إلكترونية أو تخزين بيانات العملاء في قاعدة بيانات.

2. **التحول الرقمي** يشير التحول الرقمي إلى عملية أوسع تتضمن إعادة تصميم العمليات والهياكل

والعلاقات ونماذج الأعمال اعتمادًا على التقنيات الرقمية. فالتحول الرقمي لا يعني فقط استخدام أدوات

تقنية، بل يتطلب تغييرًا تنظيميًا وثقافيًا واستراتيجيًا داخل المنشأة. ويشير Parra-Sánchez and

Talero-Sarmiento (2024) إلى اتساع الاهتمام البحثي بالتحول الرقمي في المشروعات

الصغيرة والمتوسطة، مع تركّز الأدبيات حول نماذج الأعمال، والقدرات التنظيمية، والابتكار، واعتماد

التكنولوجيا، والأداء والتنافسية. وقد استند تحليلهما العلمي إلى مئات الدراسات المدرجة في قاعدة

Scopus، بما يعكس تحول الموضوع إلى مجال بحثي رئيسي في إدارة المشروعات الصغيرة

والمتوسطة.

3. **ريادة الأعمال الرقمية** تتجاوز ريادة الأعمال الرقمية تحسين العمليات القائمة إلى استخدام التكنولوجيا

في اكتشاف فرص جديدة وإنشاء منتجات وأسواق ونماذج أعمال جديدة. ومن ثم، فإن الرقمنة قد تكون

خطوة أولية، والتحول الرقمي يمثل عملية تنظيمية شاملة، بينما ترتبط ريادة الأعمال الرقمية بالاستفادة

الريادية من التكنولوجيا لتحقيق قيمة ونمو جديدين.

ثالثًا: خصائص ريادة الأعمال الرقمية

تتميز ريادة الأعمال الرقمية بعدد من الخصائص التي تميزها عن الريادة التقليدية، أهمها:

1. انخفاض بعض تكاليف الدخول إلى السوق

أتاحت المنصات الرقمية لأصحاب المشروعات إنشاء متاجر إلكترونية والترويج للمنتجات والتواصل مع العملاء بتكاليف أقل نسبيًا من إنشاء الفروع التقليدية. إلا أن انخفاض تكلفة الدخول لا يعني انعدام التكلفة؛ إذ قد تتحمل المنشأة تكاليف تطوير الأنظمة والإعلانات الرقمية وحماية البيانات والاشتراكات التقنية.

2. القدرة على التوسع السريع

يمكن للمنتجات والخدمات الرقمية الوصول إلى أعداد كبيرة من العملاء دون زيادة موازية في التكاليف، خاصة في البرمجيات والمحتوى الرقمي والمنصات. ومع ذلك، تختلف قابلية التوسع باختلاف طبيعة النشاط؛ فالمشروع الذي يعتمد على إنتاج أو توصيل منتجات مادية يظل مقيدًا بالطاقة الإنتاجية والخدمات اللوجستية.

3. تجاوز الحدود الجغرافية

تمكّن المنصات الرقمية المنشآت من الوصول إلى العملاء خارج المناطق المحلية، بل وإلى الأسواق الدولية. ويرتبط ذلك بقدرة المنشأة على إدارة الدفع والشحن وخدمة العملاء والامتثال القانوني في الأسواق المختلفة.

4. الاعتماد على البيانات

تنتج الأنشطة الرقمية كميات كبيرة من البيانات المتعلقة بسلوك العملاء والمبيعات والتفاعل مع المحتوى. وتتيح هذه البيانات تحسين الاستهداف والتنبؤ بالطلب وتطوير المنتجات واتخاذ القرارات.

5. سرعة التجربة والتعديل

تسمح البيئة الرقمية باختبار المنتجات والحملات التسويقية والأسعار بسرعة، والحصول على تغذية راجعة فورية، ثم تعديل العرض وفق النتائج.

6. تأثيرات الشبكة

تزداد قيمة بعض المنصات كلما زاد عدد مستخدميها، كما يحدث في الأسواق الإلكترونية ومنصات الخدمات والتواصل. وتمثل تأثيرات الشبكة فرصة للنمو، لكنها قد تؤدي أيضًا إلى احتكار السوق من قبل المنصات الكبرى.

7. مرونة نماذج الأعمال

تتيح التكنولوجيا تطبيق نماذج متنوعة، مثل الاشتراكات، والدفع مقابل الاستخدام، والعمولات، والإعلانات، والتجارة المباشرة، ونماذج المنصات التي تربط بين عدة أطراف.

رابعًا: أبعاد ريادة الأعمال الرقمية

يمكن قياس ريادة الأعمال الرقمية من خلال مجموعة من الأبعاد المترابطة:

1. **التوجه الرقمي الريادي** يشير إلى استعداد إدارة المشروع لتبني التكنولوجيا، والبحث عن الفرص الرقمية، وتجربة الحلول الجديدة، وتحمل المخاطر المرتبطة بالابتكار التقني.
2. **الابتكار الرقمي** يتعلق بقدرة المشروع على تطوير منتجات أو خدمات أو عمليات أو نماذج أعمال تعتمد على التكنولوجيا الرقمية.
3. **التسويق الرقمي** يشمل استخدام محركات البحث، ومنصات التواصل الاجتماعي، والبريد الإلكتروني، والتطبيقات، والمحتوى الرقمي، والإعلانات المدفوعة في الوصول إلى العملاء وبناء العلاقة معهم. ويرتبط التسويق الريادي الرقمي بقدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الاستفادة من العلاقات الاجتماعية والمهنية في الوصول إلى الأسواق الخارجية. وقد بينَ (Yang et al. (2023 أهمية الروابط الاجتماعية لرواد الأعمال في دعم التسويق الريادي الرقمي والتوسع الدولي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
4. **التجارة الإلكترونية** تتمثل في استخدام القنوات والمنصات الإلكترونية لإتمام عمليات البيع والشراء وخدمة العملاء، سواء عبر متجر خاص أو منصة وسيطة.
5. **الإدارة الرقمية للعمليات** تشمل استخدام أنظمة تخطيط الموارد، وإدارة علاقات العملاء، والمحاسبة السحابية، وإدارة المخزون، وأتمتة الإجراءات.

6. تحليل البيانات وذكاء الأعمال يشير إلى استخدام البيانات والتقارير ولوحات المؤشرات والتحليلات التنبؤية في دعم القرارات الإدارية. ويرى عزوز وآخرون (2026) أن ذكاء الأعمال يمكن أن يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية في الشركات الصغيرة والمتوسطة، من خلال توفير معلومات أكثر دقة وسرعة ودعم الاقتصاد الرقمي.
7. القدرات والمهارات الرقمية تتضمن امتلاك العاملين والإدارة للمعرفة والمهارات اللازمة لاستخدام الأنظمة الرقمية وتفسير البيانات والتعامل مع المنصات وحماية المعلومات.
8. البنية التحتية الرقمية تشمل الاتصال بالإنترنت، والأجهزة والبرمجيات، والحوسبة السحابية، وأنظمة الدفع، وقواعد البيانات، والحماية السيبرانية.

خامسًا: مراحل التحول نحو ريادة الأعمال الرقمية

لا تنتقل جميع المشروعات إلى الريادة الرقمية بالدرجة نفسها، بل تمر غالبًا بمراحل متدرجة:

1. الحضور الرقمي الأولي: إنشاء حسابات على وسائل التواصل أو موقع إلكتروني بسيط.
 2. رقمنة الأنشطة: استخدام برامج المحاسبة أو إدارة العملاء أو المخزون.
 3. تكامل القنوات الرقمية: ربط التسويق والمبيعات والدفع والتوصيل وخدمة العملاء.
 4. التحول في نموذج العمل: إعادة تصميم طريقة تقديم القيمة وتحقيق الإيرادات.
 5. الابتكار الرقمي المستمر: توظيف البيانات والذكاء الاصطناعي والمنصات في اكتشاف فرص جديدة.
- ويقترح Li (2022) تقييم نضج التحول الرقمي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال إطار متعدد المعايير، يتضمن عناصر استراتيجية وتنظيمية وتقنية وتشغيلية. وتبرز أهمية هذا المدخل في تجنب الحكم على المشروع بأنه "رقمي" لمجرد استخدامه أداة إلكترونية واحدة.

سادسًا: متطلبات نجاح ريادة الأعمال الرقمية

يتطلب نجاح ريادة الأعمال الرقمية توافر مجموعة من المتطلبات، أهمها:

- وجود رؤية واستراتيجية رقمية واضحة.
- التزام الإدارة العليا ودعمها للتحويل.
- توافر بنية تحتية تقنية مناسبة.
- امتلاك العاملين مهارات رقمية.
- القدرة على إدارة البيانات والاستفادة منها.
- توافر مصادر التمويل.
- وجود إطار تنظيمي وقانوني داعم.
- تأمين الأنظمة وحماية بيانات العملاء.
- بناء شراكات مع المنصات والموردين ومقدمي الخدمات.
- تعزيز ثقافة التعلم والتجربة والابتكار.

وتوضح عرقوب (2025) أهمية مراكز ريادة الأعمال الرقمية في بناء قدرات رواد الأعمال، من خلال التدريب والإرشاد والاحتضان وربط أصحاب الأفكار بالخبراء والممولين، مستندة إلى تجربة مركز ريادة الأعمال الرقمية CODE في المملكة العربية السعودية.

كما يشير القحطاني وغزيل (2023) إلى ضرورة البدء المبكر في التربية الريادية وتنمية مهارات المبادرة والابتكار لدى الطلاب، بما يسهم في إعداد أجيال أكثر استعدادًا للعمل الريادي في بيئة رقمية متغيرة.

2.2.3. المشروعات الصغيرة والمتوسطة

أولاً: مفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة

لا يوجد تعريف موحد عالميًا للمشروعات الصغيرة والمتوسطة؛ إذ تختلف معايير التصنيف من دولة إلى أخرى، تبعًا لمستوى التنمية والهيكل الاقتصادي والسياسات الحكومية. ومن أبرز المعايير المستخدمة عدد العاملين، وحجم المبيعات أو الإيرادات السنوية، وقيمة الأصول أو رأس المال.

ويعتمد التعريف الكمي على حدود رقمية لتصنيف المشروع إلى متناهي الصغر أو صغير أو متوسط. أما التعريف النوعي فيركز على خصائص مثل بساطة الهيكل التنظيمي، ومركزية الإدارة، وقرب المالك من العمليات، ومحدودية الحصة السوقية، والاعتماد على عدد محدود من العاملين والعملاء والموردين.

ويمكن تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة في إطار الدراسة بأنها منشآت اقتصادية مستقلة نسبيًا، تتسم بمحدودية عدد العاملين وحجم رأس المال والإيرادات مقارنة بالمشروعات الكبيرة، وتعمل في قطاعات إنتاجية أو خدمية أو تجارية، وفق الحدود التي تحددها الجهة الرسمية في مجتمع الدراسة.

ثانيًا: خصائص المشروعات الصغيرة والمتوسطة

تتميز هذه المشروعات بعدد من الخصائص:

1. **بساطه الهيكل التنظيمي** غالبًا ما تتسم بهيكل إداري بسيط وعدد محدود من المستويات الإدارية، مما يسمح بسرعة التواصل واتخاذ القرار.
2. **مركزية الإدارة** يؤدي صاحب المشروع أو المدير دورًا مباشرًا في معظم القرارات التشغيلية والمالية والتسويقية، وقد يمثل ذلك مصدر قوة بسبب سرعة القرار، أو نقطة ضعف إذا افتقر إلى الخبرة.
3. **محدودية الموارد** تعاني نسبة كبيرة من المشروعات الصغيرة والمتوسطة من محدودية التمويل والعمالة المتخصصة والتكنولوجيا والقدرات التسويقية.
4. **المرونة** تتمتع بقدرة نسبية على تعديل المنتجات والإجراءات والاستجابة للتغيرات في حاجات العملاء مقارنة بالمؤسسات الكبيرة ذات الهياكل المعقدة.
5. **القرب من العملاء** تساعد طبيعة المشروع وحجمه على بناء علاقات مباشرة مع العملاء وفهم احتياجاتهم بصورة أكثر تفصيلًا.

6. الاعتماد على السوق المحلي تركز كثير من هذه المشروعات على نطاق جغرافي محدود، إلا أن التكنولوجيا الرقمية يمكن أن تساعد على تجاوز هذا القيد.

7. ارتفاع درجة التعرض للمخاطر تكون المشروعات الصغيرة أكثر تأثرًا بتغير الطلب والتضخم وارتفاع التكاليف وفقدان العملاء الرئيسيين ونقص التمويل.

ثالثًا: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة

تؤدي المشروعات الصغيرة والمتوسطة دورًا محوريًا في الاقتصادات الحديثة من خلال:

- توفير فرص العمل.
- دعم الابتكار والمنافسة.
- استغلال الموارد المحلية.
- تنمية المناطق الريفية والأقل نموًا.
- تحقيق قدر أكبر من التنوع الاقتصادي.
- دعم سلاسل الإمداد للمشروعات الكبيرة.
- زيادة مشاركة الشباب والمرأة في النشاط الاقتصادي.
- تعزيز النمو الاقتصادي الشامل.

ويربط مصطفى غلوش وآخرون (2022) بين تعزيز النمو الاقتصادي الشامل في مصر وبين تبني سياسات تدعم الإنتاج والتوظيف وإتاحة الفرص لمختلف الفئات، وهي مجالات تمثل المشروعات الصغيرة والمتوسطة أحد محركاتها الرئيسية.

كما تشير (Brodny and Tutak 2022) إلى وجود علاقة بين مستوى رقمنة المشروعات الصغيرة والمتوسطة والنمو الاقتصادي في دول الاتحاد الأوروبي، مع اختلاف مستوى التحول الرقمي بين الدول. وتدعم هذه النتيجة

النظر إلى رقمنة المشروعات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها قضية اقتصادية كلية، لا مجرد قرار تقني داخل المنشأة.

رابعاً: التحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة

1. محدودية التمويل

تعاني المشروعات الصغيرة والمتوسطة من صعوبة الحصول على التمويل بسبب ضعف الضمانات، وارتفاع المخاطر من وجهة نظر المؤسسات المالية، وعدم انتظام السجلات المحاسبية.

ويشير غريبي (2025) إلى أن المصارف الإسلامية يمكن أن تضطلع بدور في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال صيغ تمويلية تتناسب مع طبيعة المشروعات واحتياجاتها، إلا أن الاستفادة الفعلية تتطلب تبسيط الإجراءات وتحسين دراسات الجدوى وتطوير المنتجات التمويلية.

2. ضعف القدرات الإدارية

قد يفتقر أصحاب المشروعات إلى الخبرات المتعلقة بالتخطيط المالي والتسويق وإدارة الموارد البشرية وتحليل البيانات.

3. محدودية الوصول إلى الأسواق

تواجه المشروعات الصغيرة صعوبة في تحمل تكاليف التوسع والإعلان وإنشاء الفروع، إلى جانب محدودية المعرفة بالأسواق الخارجية.

4. ضعف استخدام التكنولوجيا

قد تمنع محدودية التمويل أو المعرفة أو الثقة أصحاب المشروعات من تبني الحلول الرقمية.

5. صعوبة جذب الكفاءات

تجد بعض المشروعات صعوبة في منافسة الشركات الكبيرة في الأجور والمزايا الوظيفية، مما يؤثر في قدرتها على جذب المتخصصين.

6. ضعف المعلومات

قد تُتخذ القرارات اعتمادًا على الخبرة الشخصية أو الحدس دون وجود بيانات دقيقة عن السوق والعملاء والمنافسين.

7. التحديات القانونية والإجرائية

تشمل تعدد الإجراءات، وارتفاع تكاليف الامتثال، وعدم وضوح بعض القواعد المتعلقة بالتجارة الإلكترونية وحماية البيانات.

2.2.4. مفهوم نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة

أولاً: ماهية نمو المشروعات

يشير نمو المشروع إلى حدوث تحسن مستمر أو توسع في حجم نشاطه أو موارده أو نتائجه خلال فترة زمنية محددة. ولا ينبغي اختزال النمو في زيادة المبيعات فقط، لأن المنشأة قد تحقق مبيعات مرتفعة مع انخفاض الربحية أو تدهور التدفقات النقدية. ولذلك يمثل النمو مفهومًا متعدد الأبعاد يشمل الجوانب المالية والسوقية والتشغيلية والتنظيمية.

كما يختلف النمو عن البقاء؛ فبقاء المشروع يعني استمراره وعدم خروجه من السوق، في حين يعني النمو انتقاله إلى مستوى أعلى من المبيعات أو الأرباح أو الحصة السوقية أو الإنتاجية أو عدد العاملين.

ثانيًا: مؤشرات نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة

يمكن قياس نمو المشروعات باستخدام مجموعة من المؤشرات:

1. نمو المبيعات يمثل الزيادة في قيمة أو حجم المبيعات خلال فترة زمنية مقارنة بفترة سابقة.

2. نمو الأرباح يشير إلى قدرة المشروع على تحويل نمو الإيرادات إلى عوائد فعلية بعد خصم التكاليف.
3. نمو الحصة السوقية يعكس زيادة نسبة مبيعات المشروع إلى إجمالي مبيعات السوق أو القطاع.
4. نمو قاعدة العملاء يتعلق بزيادة عدد العملاء الجدد، وارتفاع معدلات الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.
5. التوسع الجغرافي يتجسد في الوصول إلى مناطق أو مدن أو دول جديدة، سواء من خلال الفروع أو القنوات الرقمية.
6. نمو العمالة يُقاس بزيادة عدد العاملين نتيجة توسع العمليات، مع ضرورة التمييز بين النمو المنتج والتوظيف غير المرتبط بتحسين الأداء.
7. زيادة الإنتاجية تعني تحقيق حجم أكبر من المخرجات باستخدام المستوى نفسه من الموارد، أو تحقيق المخرجات نفسها بتكلفة أقل.
8. نمو القدرة الابتكارية يظهر في زيادة عدد المنتجات والخدمات الجديدة، وسرعة تطويرها وإطلاقها.
9. الاستدامة والاستمرارية تشير إلى قدرة المشروع على مواصلة النشاط والتكيف مع الأزمات والتغيرات دون فقدان قدرته المالية والتشغيلية.

ثالثاً: محددات نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة

يتأثر نمو المشروعات بمجموعة متداخلة من العوامل:

- قدرات صاحب المشروع.
- جودة التخطيط الاستراتيجي.
- توافر التمويل.
- مستوى الابتكار.
- المهارات البشرية.
- شدة المنافسة.

- الظروف الاقتصادية.

- السياسات الحكومية.

- البنية التحتية.

- مستوى التبني الرقمي.

- القدرة على الوصول إلى المعلومات والأسواق.

ويشير حمزة (2025) إلى أن الجمع بين التخطيط الاستراتيجي وأدوات الذكاء الاصطناعي يمكن أن يسهم في تحسين أداء المشروعات، من خلال دعم التنبؤ وتحليل البدائل وتخصيص الموارد وقياس النتائج.

2.2.5. دور ريادة الأعمال الرقمية في نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة

أولاً: خفض تكاليف إنشاء المشروع وتشغيله

تسهم الأدوات الرقمية في خفض بعض تكاليف تأسيس وتشغيل المشروعات، من خلال الاستعاضة عن الفروع المادية بالمataجر والمنصات الإلكترونية، واستخدام الخدمات السحابية بدلاً من شراء بنية تقنية مرتفعة التكلفة، وتطبيق العمل عن بُعد، وأتمتة الإجراءات المتكررة.

ويؤكد (Hasan et al. (2022 أن رقمنة الأعمال تتيح للمشروعات الصغيرة والمتوسطة فرصاً لتحسين الكفاءة والوصول إلى العملاء والاستجابة للتغيرات، إلا أن تحقيق هذه الفوائد يعتمد على جاهزية المنشأة وقدرتها على دمج الأدوات الرقمية داخل عملياتها. وقد نُشرت الدراسة في عام 2022 في المجلد السابع من *Environment-Behaviour Proceedings Journal*.

ومع ذلك، ينبغي عدم افتراض أن كل تحول رقمي يخفض التكاليف تلقائياً؛ إذ يمكن أن تتحمل المنشأة تكاليف الاشتراكات والتطوير والصيانة والأمن السيبراني والتدريب والإعلان الإلكتروني. ومن ثم، تتحقق وفورات التكلفة عندما تُختار التكنولوجيا وفق احتياجات المشروع وقدرته الفعلية على استخدامها.

ثانيًا: توسيع الوصول إلى الأسواق

تمكّن ريادة الأعمال الرقمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة من تجاوز القيود الجغرافية، والوصول إلى شرائح جديدة عبر المتاجر الإلكترونية والمنصات والأسواق الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي.

وقد أسهمت التجارة الإلكترونية في إتاحة فرص للمشروعات التي لا تمتلك موارد كافية لإنشاء فروع متعددة. كما تساعد تقنيات الترجمة الرقمية والدفع الإلكتروني والخدمات اللوجستية على خدمة العملاء في مناطق وأسواق متنوعة.

ويشير (Hervé et al. (2021 إلى ترابط الرقمنة والتوجه الريادي والتدويل في المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة؛ إذ تساعد الأدوات الرقمية على الحصول على معلومات عن الأسواق الخارجية والتواصل مع العملاء والشركاء وتقليل تكاليف التوسع الدولي.

ثالثًا: تحسين التسويق وجذب العملاء

يسمح التسويق الرقمي للمشروعات باستهداف العملاء وفق الخصائص الديموغرافية والاهتمامات والسلوك الشرائي والموقع الجغرافي. كما يتيح قياس نتائج الحملات بصورة شبه فورية، مثل عدد المشاهدات والنقرات ومعدل التحويل وتكلفة اكتساب العميل.

وتتمثل قيمة التسويق الرقمي في قدرته على تحويل العملية التسويقية من نشاط عام يصعب قياسه إلى نشاط قائم على البيانات والتجربة المستمرة. إلا أن الاعتماد الكامل على المنصات الخارجية قد يعرض المشروع لمخاطر تغير الخوارزميات أو ارتفاع تكلفة الإعلانات أو تعليق الحسابات؛ ولذلك ينبغي بناء أصول رقمية مملوكة للمشروع، مثل الموقع الإلكتروني وقاعدة بيانات العملاء.

رابعًا: تحسين جودة القرارات

تتيح الأنظمة الرقمية جمع البيانات المتعلقة بالمبيعات والعملاء والمخزون والتكاليف والحملات التسويقية. ويمكن تحليل هذه البيانات للكشف عن المنتجات الأكثر ربحية، وتحديد مواسم الطلب، والتنبؤ بالمبيعات، وتقييم أداء الفروع أو الموظفين.

ويرتبط نكاء الأعمال بتحويل البيانات الخام إلى تقارير ومؤشرات تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أسرع وأكثر موضوعية. ويوضح عزوز وآخرون (2026) أن استخدام نكاء الأعمال في المشروعات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن يدعم جودة القرارات الإدارية، إلا أن ذلك يتطلب جودة البيانات وقدرة الإدارة على تفسير المؤشرات وعدم التعامل معها بصورة آلية.

خامساً: زيادة الكفاءة والإنتاجية

يمكن للتكنولوجيا الرقمية تقليل الوقت والجهد اللازمين لتنفيذ الإجراءات، وتحسين التنسيق بين الأقسام، وتقليل الأخطاء، وتوفير معلومات فورية عن المخزون والمبيعات والتدفقات النقدية.

كما تسهم الأتمتة في تحرير العاملين من المهام الروتينية وتوجيههم نحو الأنشطة ذات القيمة الأعلى. غير أن الأتمتة غير المدروسة قد تتقلل الإجراءات السيئ من صورة يدوية إلى صورة إلكترونية دون تحسين حقيقي، لذلك ينبغي إعادة تصميم العمليات قبل رقمنتها.

ويرى (2020) Matt and Rauch أن نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة في بيئة الصناعة الرابعة يرتبط بقدرتها على دمج التقنيات الرقمية داخل الإنتاج والإدارة وسلاسل القيمة، مع مراعاة محدودية مواردها مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.

سادساً: دعم الابتكار وتطوير المنتجات

تساعد البيئة الرقمية المشروعات على جمع ملاحظات العملاء واختبار النماذج الأولية وإطلاق نسخ تجريبية وتطوير المنتجات بصورة تدريجية. كما تسمح باستخدام أدوات التصميم والتحليل والمحاكاة والذكاء الاصطناعي لتسريع الابتكار.

وتؤدي المنصات الرقمية إلى ظهور منتجات وخدمات لم تكن ممكنة في البيئة التقليدية، مثل الاستشارات عن بُعد، والتعليم الرقمي، والاشتراكات الإلكترونية، وخدمات الوساطة والمنصات متعددة الأطراف.

سابعًا: تعزيز المرونة والاستجابة للأزمات

أظهرت جائحة كورونا أهمية وجود قنوات رقمية بديلة لاستمرار المبيعات والتواصل والعمل. وقد تمكنت المشروعات التي كانت تمتلك متاجر إلكترونية وقنوات دفع وتوصيل وأنظمة عمل سحابية من الاستجابة بدرجة أسرع من المشروعات المعتمدة كليًا على الحضور المادي.

وتشير راشدية (2021) إلى أن الجائحة أوجدت فرصًا لريادة الأعمال الرقمية من خلال زيادة الطلب على الخدمات الإلكترونية، لكنها كشفت أيضًا عن تحديات الجاهزية الرقمية والثقة والأمن والمهارات.

ثامنًا: تحسين الوصول إلى التمويل

أتاحت التكنولوجيا المالية وسائل جديدة للتمويل والدفع والتحويل والادخار، إلى جانب منصات التمويل الجماعي والإقراض الرقمي. كما تساعد السجلات الرقمية للمبيعات والتدفقات المالية المؤسسات الممولة على تقييم المشروع بدرجة أفضل.

ويشير صاري (2024) إلى أن التكنولوجيا المالية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي يمكن أن تدعم الشمول المالي، من خلال توسيع قدرة الأفراد والمشروعات على الوصول إلى النظام المالي الرسمي. ومع ذلك، قد يؤدي غياب التنظيم أو ضعف الثقافة المالية إلى مخاطر تتعلق بالمديونية والخصوصية والاحتيال.

تاسعًا: دعم جودة الحوكمة والشفافية

تسهم الأنظمة الرقمية في توثيق العمليات وتحديد الصلاحيات وتتبع القرارات والمعاملات وإعداد التقارير، بما يساعد على تحسين الرقابة وتقليل الاعتماد على الإجراءات الشخصية.

ويرى قطب (2024) أن الحوكمة الإلكترونية يمكن أن تعزز ريادة الأعمال في المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال تحسين الشفافية وسرعة الإجراءات وتوفير المعلومات والخدمات. ولا تتحقق الحوكمة الإلكترونية

بمجرد تحويل النماذج إلى صيغة إلكترونية، بل تتطلب تبسيط الإجراءات وربط الجهات وحماية البيانات ووضوح المسألة.

عاشراً: تعزيز القدرة التنافسية

تسمح ريادة الأعمال الرقمية للمشروعات بتقديم تجربة أفضل للعملاء، وتخفيض زمن تقديم الخدمة، وتخصيص العروض، وتحسين الجودة، ومراقبة المنافسين. ويؤدي ذلك إلى بناء مزايا تنافسية تعتمد على السرعة والمعرفة والابتكار بدلاً من الاعتماد على السعر وحده.

ويشير (Opeyemi (2025 إلى أن ممارسات ريادة الأعمال الرقمية تعد من العوامل التي يمكن أن تدعم أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، خصوصاً عندما ترتبط بالتسويق الرقمي والابتكار والقدرة على الوصول إلى السوق.

كما توصل (Okonkwo et al. (2026 إلى اهتمام مباشر بتحليل أثر ريادة الأعمال الرقمية في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في جنوب شرق نيجيريا، وهو ما يعكس انتقال الأدبيات الحديثة من دراسة “استخدام التكنولوجيا” بصورة عامة إلى اختبار أثر الممارسات الريادية الرقمية في نمو المشروعات. وقد نُشرت الدراسة إلكترونياً في مارس 2026، مما يجعلها من الدراسات الحديثة التي ينبغي مراجعة بيانات صفحاتها النهائية عند اكتمال العدد المطبوع.

2.2.6. دور البيئة الداعمة في العلاقة بين ريادة الأعمال الرقمية ونمو المشروعات

أولاً: دور الحكومة الرقمية

يمكن للحكومة الرقمية أن تسهم في تهيئة بيئة مواتية للمشروعات من خلال تقديم خدمات التسجيل والترخيص والدفع والضرائب والمشتريات الحكومية إلكترونياً، وإتاحة البيانات، وتبسيط الإجراءات، ودعم الهوية والتوقيع الرقمي.

وتوضح الحربي والرابغي (2025) أن الحكومة الرقمية تؤدي دورًا في دعم الجهات الحكومية لتبني التقنيات الناشئة وتفعيل التحول الرقمي، كما تظهر دراسة حالة هيئة الحكومة الرقمية السعودية أهمية وجود جهة تنظيمية تعمل على توحيد المعايير ورفع مستوى النضج الرقمي.

ويسهم تكامل الخدمات الحكومية في تخفيض الوقت والتكلفة التي يتحملها رائد الأعمال، إلا أن تحويل الخدمات إلى منصات إلكترونية دون تبسيط المتطلبات قد يؤدي إلى "رقمنة التعقيد" بدلاً من إزالته.

ثانيًا: دور حاضنات ومراكز ريادة الأعمال

تقدم الحاضنات ومراكز الريادة خدمات تشمل التدريب والاستشارات ومساحات العمل وربط المشروعات بالمستثمرين وتطوير النماذج الأولية. وتزداد أهمية المراكز الرقمية في مساعدة رواد الأعمال على فهم المنصات والتجارة الإلكترونية والأمن السيبراني والبيانات والتسويق الرقمي.

وتؤكد عرقوب (2025) أن مراكز ريادة الأعمال الرقمية تمثل آلية مؤسسية مهمة لتعزيز القدرات الرقمية وتحويل الأفكار إلى مشروعات قابلة للنمو.

ثالثًا: دور التعليم والتدريب

يتطلب الاقتصاد الرقمي مهارات تتجاوز الاستخدام الأساسي للأجهزة، وتشمل تحليل البيانات، والتسويق الرقمي، وإدارة المنصات، والتفكير التصميمي، وإدارة المشروعات، والأمن السيبراني.

وترى مخلوفي ودبيحي (2024) أن التعليم الريادي الجامعي يسهم في تنمية ثقافة المبادرة والابتكار، إلا أن فعاليته تعتمد على الانتقال من التعليم النظري إلى التعلم التطبيقي القائم على المشروعات والتجارب الواقعية.

رابعًا: دور المؤسسات المالية

تحتاج المشروعات الرقمية إلى تمويل يختلف في بعض جوانبه عن تمويل المشروعات التقليدية؛ إذ قد تعتمد قيمة المشروع على البرمجيات والبيانات والعلامة التجارية وقاعدة المستخدمين، وهي أصول غير ملموسة يصعب تقييمها بالطرق التقليدية.

ومن ثم، يتطلب تمويل ريادة الأعمال الرقمية تطوير أدوات لتقييم نماذج الأعمال الرقمية والتدفقات المستقبلية والملكية الفكرية، إلى جانب تنويع صيغ التمويل.

خامسًا: دور البنية التحتية والتنظيم

يشمل ذلك جودة الإنترنت، وانتشار وسائل الدفع، والخدمات اللوجستية، وقواعد حماية البيانات والمستهلك، وتنظيم التجارة الإلكترونية، والأمن السيبراني. وكلما زادت كفاءة هذه البيئة، انخفضت تكلفة المعاملات وزادت الثقة في الأنشطة الرقمية.

2.2.7. التحديات والمخاطر المرتبطة بريادة الأعمال الرقمية

أولًا: الفجوة الرقمية

لا تمتلك جميع المشروعات المستوى نفسه من الوصول إلى الإنترنت أو الأجهزة أو المهارات. وقد تؤدي الفجوة الرقمية إلى زيادة التفاوت بين المشروعات القادرة على الاستثمار في التكنولوجيا والمشروعات محدودة الموارد.

ثانيًا: نقص المهارات الرقمية

قد تشتري المنشأة أنظمة متقدمة دون امتلاك العاملين القدرة على استخدامها، مما يؤدي إلى انخفاض العائد على الاستثمار التقني. ومن ثم، يجب أن يتزامن الاستثمار في التكنولوجيا مع الاستثمار في التدريب وإدارة التغيير.

ثالثًا: الأمن السيبراني

تواجه المشروعات مخاطر اختراق الحسابات وسرقة بيانات العملاء والاحتيال الإلكتروني وبرامج الفدية. وتكون بعض المشروعات الصغيرة أكثر عرضًا لأنها تفترض أنها ليست هدفًا أو لا تخصص ميزانية للحماية.

رابعًا: مقاومة التغيير

قد يرفض العاملون أو الإدارة الأنظمة الجديدة بسبب الخوف من فقدان الوظيفة، أو زيادة الرقابة، أو نقص المعرفة، أو الاعتياد على الإجراءات التقليدية.

خامسًا: محدودية التمويل

قد تحتاج عملية التحول الرقمي إلى موارد لتطوير الأنظمة والتدريب والتسويق والصيانة، وهو ما يمثل عبئًا على المشروعات ذات السيولة المحدودة.

سادسًا: الاعتماد على المنصات الكبرى

تمنح المنصات المشروعات وصولًا سريعًا إلى العملاء، لكنها في المقابل تفرض عمولات وشروطًا وخوارزميات قد تتغير دون سيطرة المشروع. وقد يصبح المشروع معتمدًا على منصة واحدة إلى درجة تهدد استمراريته عند تغيير السياسات.

سابعًا: ضعف جودة البيانات

لا يؤدي توفر البيانات تلقائيًا إلى قرارات أفضل، لأن البيانات قد تكون ناقصة أو غير دقيقة أو غير متسقة. كما قد تفسر المؤشرات بطريقة خاطئة إذا لم تتوفر الخبرة التحليلية.

ثامنًا: المخاطر القانونية والأخلاقية

تشمل حماية الخصوصية، والملكية الفكرية، والإعلانات المضللة، واستخدام بيانات العملاء، والتمييز الخوارزمي، والمسؤولية عن القرارات المؤتمتة.

تاسعًا: سرعة التقادم التكنولوجي

تتغير الأدوات والمنصات بسرعة، وقد تصبح بعض الاستثمارات التقنية قديمة خلال فترة قصيرة. لذلك تحتاج المشروعات إلى حلول مرنة وقابلة للتحديث بدلًا من الارتباط بأنظمة مغلقة مرتفعة التكلفة.

2.2.8. النظريات المفسرة للعلاقة بين ريادة الأعمال الرقمية ونمو المشروعات

أولاً: نظرية الموارد والقدرات

تنظر نظرية الموارد والقدرات إلى المنشأة باعتبارها مجموعة من الموارد المادية والبشرية والتنظيمية والمعرفية. وتحقق المنشأة ميزة تنافسية عندما تمتلك موارد ذات قيمة ونادرة ويصعب تقليدها أو استبدالها.

وفي إطار الدراسة، لا تمثل التكنولوجيا وحدها مصدرًا للميزة التنافسية؛ لأن المنافسين يستطيعون شراء البرامج والأجهزة نفسها. وإنما تنشأ الميزة من قدرة المشروع على دمج التكنولوجيا مع المعرفة بالسوق، وعلاقات العملاء، ومهارات العاملين، والعمليات التنظيمية.

وبناء عليه، يمكن تفسير أثر ريادة الأعمال الرقمية في النمو من خلال تكوين موارد وقدرات رقمية، مثل القدرة على تحليل البيانات، والتفاعل مع العملاء، وتطوير المنتجات بسرعة، وإدارة القنوات الرقمية.

ثانياً: نظرية القدرات الديناميكية

تشير القدرات الديناميكية إلى قدرة المنشأة على استشعار التغيرات والفرص، واقتناصها، ثم إعادة تشكيل مواردها وعملياتها بما يتناسب مع البيئة.

وتتوافق هذه النظرية مع ريادة الأعمال الرقمية؛ لأن البيئة الرقمية شديدة التغير، ولا يكفي فيها امتلاك مورد ثابت. فالمشروع يحتاج إلى مراقبة سلوك العملاء والتقنيات والمنافسين، ثم تعديل المنتجات والقنوات ونموذج العمل بصورة مستمرة.

وتتمثل القدرات الديناميكية الرقمية في:

- استشعار الفرص الرقمية.
- استثمار الفرص من خلال الابتكار.

- إعادة تشكيل الموارد والعمليات.
- التعلم السريع من البيانات والتجارب.

ثالثاً: نظرية التوجه الريادي

يرتبط التوجه الريادي بثلاثة أبعاد رئيسية هي الابتكار والاستباقية وتحمل المخاطر. ويمكن تطبيق هذه الأبعاد في البيئة الرقمية على النحو الآتي:

- الابتكار الرقمي: تطوير منتجات أو خدمات أو عمليات قائمة على التكنولوجيا.
 - الاستباقية الرقمية: التحرك المبكر نحو القنوات والمنصات الجديدة.
 - المخاطرة الرقمية: تخصيص موارد لتقنيات أو نماذج أعمال لم تثبت نتائجها بصورة كاملة.
- وتفترض النظرية أن ارتفاع مستوى التوجه الريادي الرقمي يزيد احتمال اكتشاف الفرص وتحقيق النمو، إلا أن الأثر يتوقف على توافر الموارد والقدرات والظروف البيئية.

رابعاً: نظرية قبول التكنولوجيا

تفسر نظرية قبول التكنولوجيا قرار الأفراد والمنشآت باستخدام الأنظمة بناء على عاملين رئيسيين:

1. المنفعة المدركة من استخدام التكنولوجيا.

2. سهولة الاستخدام المدركة.

فكلما اعتقد صاحب المشروع أن النظام الرقمي سيحسن الأداء، وكان سهل الاستخدام نسبياً، زاد احتمال تبنيه. كما يتأثر القرار بالتكلفة والخبرة والدعم الفني والثقة والأمان.

خامساً: إطار التكنولوجيا-المنظمة-البيئة

يفسر هذا الإطار تبني التكنولوجيا من خلال ثلاثة سياقات:

السياق التكنولوجي

يشمل التوافق، والتعقيد، والتكلفة، والأمن، والميزة النسبية للتكنولوجيا.

السياق التنظيمي

يشمل حجم المشروع، وموارده، ودعم الإدارة، ومهارات العاملين، وثقافته.

السياق البيئي

يشمل المنافسة، والعملاء، والموردين، والسياسات الحكومية، والبنية التحتية.

ويعد هذا الإطار ملائمًا للمشروعات الصغيرة والمتوسطة لأن قرار التحول الرقمي لا يتحدد بخصائص التقنية وحدها، بل بقدرة المنشأة والبيئة المحيطة على دعم استخدامها.

سادسًا: نظرية رأس المال الاجتماعي

تشير نظرية رأس المال الاجتماعي إلى أهمية العلاقات والشبكات في الوصول إلى المعلومات والموارد والعملاء والشركاء. وفي البيئة الرقمية، توسع المنصات قدرة رائد الأعمال على بناء شبكات تتجاوز الحدود الجغرافية.

وتؤكد دراسة (Yang et al. (2023 أهمية الروابط الاجتماعية لرواد الأعمال في دعم أنشطة التسويق الريادي الرقمي والتوسع الدولي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

2.2.9. التحليل النظري للعلاقة بين متغيرات الدراسة

يمكن تفسير العلاقة بين ريادة الأعمال الرقمية ونمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها علاقة تمر عبر سلسلة من الآليات، تبدأ بامتلاك توجه رقمي ريادي، ثم تبني الأدوات والمنصات المناسبة، وصولاً إلى تحسين الأنشطة والنتائج.

فعندما تمتلك إدارة المشروع توجهًا إيجابيًا نحو التكنولوجيا، فإنها تصبح أكثر استعدادًا للبحث عن الفرص الرقمية والاستثمار في المهارات والأنظمة. ويساعد ذلك على تطوير قنوات تسويق وبيع إلكترونية، وتحسين التواصل مع العملاء، وجمع البيانات عن السوق، وأتمتة العمليات.

وينعكس هذا التحسن على انخفاض بعض التكاليف، وزيادة سرعة تقديم الخدمة، وتحسين جودة القرارات، وتوسيع قاعدة العملاء، وتطوير المنتجات. وتؤدي هذه النتائج الوسيطة بدورها إلى نمو المبيعات والأرباح والحصة السوقية والإنتاجية.

إلا أن العلاقة ليست آلية أو مضمونة؛ فقد تستخدم المنشأة التكنولوجيا دون تحقيق نمو إذا لم تتوافر استراتيجية واضحة، أو إذا كانت الأدوات غير مناسبة، أو كانت البيانات ضعيفة، أو لم يمتلك العاملون المهارات اللازمة. كما يمكن أن يزيد التوسع الرقمي المبيعات دون تحسين الأرباح بسبب ارتفاع تكلفة الإعلان والعمولات والتوصيل.

ومن ثم، فإن النمو الناتج عن ريادة الأعمال الرقمية يتوقف على جودة الاستخدام والتكامل بين التكنولوجيا والاستراتيجية والموارد البشرية والعمليات، وليس على عدد الأدوات الرقمية المستخدمة.

ويمكن التعبير عن العلاقة النظرية على النحو الآتي:

ريادة الأعمال الرقم

التسويق الرقمي - الابتكار الرقمي - التجارة الإلكترونية - تحليل البيانات - الإدارة الرقمية للعمليات



تحسين الوصول إلى الأسواق - خفض التكلفة - رفع الإنتاجية - تحسين القرارات - زيادة المرونة



نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة

نمو المبيعات - الأرباح - العملاء - الحصة السوقية - التوسع - الاستدامة

وتتأثر هذه العلاقة بمجموعة من العوامل الداعمة أو المقيدة، مثل التمويل، والمهارات الرقمية، والبنية التحتية، والسياسات الحكومية، والمنافسة، والأمن السيبراني.

2.2.10. أبعاد النموذج النظري المقترح للدراسة

أولاً: المتغير المستقل — ريادة الأعمال الرقمية

يمكن قياس ريادة الأعمال الرقمية من خلال الأبعاد الآتية:

1. التوجه نحو اكتشاف الفرص الرقمية.

2. الابتكار الرقمي.

3. استخدام التسويق والمنصات الرقمية.

4. التجارة والمدفوعات الإلكترونية.

5. استخدام البيانات ونكاء الأعمال.

6. استخدام الأنظمة الرقمية في إدارة العمليات.

7. توافر المهارات والقدرات الرقمية.

ثانياً: المتغير التابع — نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة

يمكن قياس النمو من خلال:

1. نمو المبيعات.
2. نمو الأرباح.
3. زيادة عدد العملاء.
4. نمو الحصة السوقية.
5. دخول أسواق جديدة.
6. تحسين الإنتاجية.
7. زيادة القدرة على تطوير المنتجات.
8. تعزيز الاستمرارية والاستدامة.

ثالثاً: المتغيرات المؤثرة في العلاقة

يمكن النظر إلى المتغيرات الآتية بوصفها عوامل ضابطة أو معدلة:

- عمر المشروع.
- حجم المشروع.
- نوع النشاط.
- خبرة صاحب المشروع.
- مستوى التعليم.

- توافر التمويل.
- شدة المنافسة.
- جودة البنية التحتية الرقمية.
- مستوى الدعم الحكومي.
- مهارات العاملين الرقمية.

رابعًا: الفرضية النظرية العامة

استنادًا إلى ما سبق، يمكن صياغة الفرضية النظرية العامة على النحو الآتي:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لريادة الأعمال الرقمية بأبعادها المختلفة في نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

1. يوجد أثر إيجابي للابتكار الرقمي في نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
2. يوجد أثر إيجابي للتسويق الرقمي في نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
3. يوجد أثر إيجابي للتجارة الإلكترونية في نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
4. يوجد أثر إيجابي لاستخدام البيانات وذكاء الأعمال في نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
5. يوجد أثر إيجابي للإدارة الرقمية للعمليات في نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
6. يوجد أثر إيجابي للمهارات والقدرات الرقمية في نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

2.3. الدراسات السابقة

حظي موضوع ريادة الأعمال الرقمية والتحول الرقمي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة باهتمام متزايد في الأدبيات العربية والأجنبية، خاصة مع اتساع استخدام الإنترنت والتجارة الإلكترونية ومنصات التواصل الاجتماعي، وظهور تطبيقات الذكاء الاصطناعي وذكاء الأعمال والتكنولوجيا المالية. وقد تناولت الدراسات السابقة الموضوع من زوايا متعددة؛ فركز بعضها على مفهوم ريادة الأعمال الرقمية والفرص التي تتيحها للمشروعات، بينما تناول بعضها الآخر دور التسويق الرقمي والحوكمة الإلكترونية والحكومة الرقمية ومراكز دعم ريادة الأعمال في تعزيز أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة. كما اهتمت الدراسات الأجنبية بقياس أثر الرقمنة والتحول الرقمي والتوجه الريادي الرقمي في المبيعات والإنتاجية والابتكار والتوسع الدولي. ويعرض هذا المبحث عشر دراسات سابقة، بواقع خمس دراسات عربية وخمس دراسات أجنبية، اختيرت لارتباطها المباشر أو غير المباشر بموضوع الدراسة الحالية المتمثل في دور ريادة الأعمال الرقمية في نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة. ويعقب عرض هذه الدراسات تحليل لأوجه الاتفاق والاختلاف بينها، ثم تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

2.3.1. الدراسات العربية

1. دراسة راشدية (2021)

هدفت دراسة راشدية (2021)، المعنونة «ريادة الأعمال الرقمية في ظل جائحة كورونا (كوفيد-19): الفرص والتحديات»، إلى تحليل التحولات التي شهدتها بيئة ريادة الأعمال نتيجة انتشار جائحة كورونا، والتعرف إلى الدور الذي أدته التقنيات الرقمية في مساعدة المشروعات ورواد الأعمال على الاستمرار في ممارسة أنشطتهم رغم القيود التي فرضت على الحركة والتعاملات المباشرة. وانطلقت الدراسة من أن الجائحة لم تكن أزمة صحية فقط، بل شكلت أيضًا نقطة تحول في طبيعة الأنشطة الاقتصادية، إذ أدت إلى زيادة الاعتماد على التجارة الإلكترونية والتسويق الرقمي والعمل عن بُعد وخدمات التوصيل ومنصات الدفع الإلكتروني. وقد ركزت الدراسة على تحليل الفرص التي أتاحتها البيئة الرقمية لرواد الأعمال، وفي مقدمتها القدرة على الوصول إلى العملاء

دون الحاجة إلى وجود مادي دائم، وخفض بعض تكاليف التشغيل، وتطوير خدمات رقمية جديدة تستجيب للتغيرات في سلوك المستهلكين.

وتناولت الدراسة في المقابل عددًا من التحديات التي قد تحد من استفادة المشروعات من ريادة الأعمال الرقمية، مثل ضعف البنية التحتية للاتصالات، ومحدودية الثقافة الرقمية لدى بعض رواد الأعمال والعملاء، وعدم الثقة في المعاملات الإلكترونية، ومخاطر الاختراق والاحتيال وسرقة البيانات، فضلاً عن التفاوت في قدرة المشروعات على تحمل تكاليف التحول الرقمي. وأشارت الدراسة إلى أن التحول نحو النشاط الرقمي لا يتحقق بمجرد إنشاء صفحة على إحدى منصات التواصل الاجتماعي، بل يتطلب إعادة تنظيم عدد من وظائف المشروع، مثل التسويق والبيع وخدمة العملاء والدفع والتوزيع، إضافة إلى امتلاك مهارات تقنية وإدارية مناسبة. كما أكدت أن الأزمات يمكن أن تتحول إلى فرص ريادية عندما يمتلك أصحاب المشروعات القدرة على اكتشاف الاحتياجات الجديدة وتقديم حلول سريعة ومرنة لها.

وخلصت الدراسة إلى أن ريادة الأعمال الرقمية أصبحت وسيلة مهمة لضمان مرونة المشروعات واستمراريتها، خاصة في البيئات التي تتعرض للأزمات والتغيرات المفاجئة. وأوصت بضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية، وتطوير البرامج التدريبية الموجهة لرواد الأعمال، وتوفير آليات تمويل ملائمة للمشروعات الرقمية، إلى جانب تطوير التشريعات التي تنظم المعاملات الإلكترونية وتحمي المستهلكين. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في توضيح الفرص التي تقدمها ريادة الأعمال الرقمية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، ولا سيما ما يتعلق بالوصول إلى العملاء والاستمرارية وخفض بعض التكاليف. إلا أنها ركزت على ظروف جائحة كورونا بوصفها سياقاً استثنائياً، ولم تتناول بصورة تفصيلية أو كمية أثر الأبعاد المختلفة لريادة الأعمال الرقمية في نمو المبيعات والأرباح والحصة السوقية للمشروعات، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تناوله.

2. دراسة بن عيسى (2023)

سعت دراسة بن عيسى (2023)، بعنوان «دور ريادة الأعمال في تنمية وتطوير المشاريع المتوسطة والصغيرة: دراسة ميدانية لمؤسسة غضبان عمر»، إلى الكشف عن مدى إسهام الممارسات الريادية في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير أدائها. وركزت الدراسة على مجموعة من العناصر المرتبطة بالريادة، مثل الابتكار، والمبادرة، وتحمل المخاطر، واكتشاف الفرص، واستغلال الموارد المتاحة، وربطت بين هذه العناصر وبين قدرة المشروع على تحسين نشاطه وتحقيق الاستمرارية. وقد اعتمدت الدراسة على دراسة حالة ميدانية لإحدى المؤسسات، بهدف الانتقال من العرض النظري لمفهوم ريادة الأعمال إلى تحليل كيفية تطبيقه داخل مشروع فعلي، وما يترتب عليه من آثار تنظيمية وتسويقية ومالية.

وأوضحت الدراسة أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة لا تستطيع تحقيق النمو بالاعتماد على التمويل وحده، بل تحتاج أيضًا إلى توجه ريادي يدفع الإدارة إلى البحث عن فرص جديدة وتطوير المنتجات وتحسين أساليب العمل والتجاوب مع التغيرات السوقية. كما بينت أن الابتكار في المشروع الصغير قد لا يتمثل في اختراع منتج جديد بالكامل، بل يمكن أن يظهر في تطوير طريقة تقديم الخدمة، أو تحسين جودة المنتج، أو الوصول إلى فئات جديدة من العملاء، أو استخدام قنوات تسويق وتوزيع أكثر كفاءة. وأكدت الدراسة أن قرب صاحب المشروع من العملاء والعمليات اليومية يمنحه ميزة في اكتشاف التغيرات والاحتياجات، إلا أن هذه الميزة قد تضيق إذا اتسمت الإدارة بالجمود أو الخوف المفرط من المخاطرة.

وأظهرت الدراسة أن تطبيق الفكر الريادي يمكن أن يسهم في تحسين أداء المشروع وزيادة قدرته على المنافسة والاستمرار، غير أن نجاح هذا التطبيق يعتمد على عدد من العوامل، من بينها خبرة صاحب المشروع، وتوافر المعلومات، ووجود موارد مالية وبشرية مناسبة، ودعم البيئة المؤسسية. كما أشارت إلى أن كثيرًا من المشروعات تعاني من ضعف التخطيط الاستراتيجي، والاعتماد على الإدارة التقليدية، وعدم القدرة على التوسع أو التعامل مع التغيرات السوقية بصورة فعالة. وأوصت الدراسة بتكثيف التدريب الريادي، وتوفير الاستشارات للمشروعات، وتسهيل الحصول على التمويل والمعلومات.

وتكتسب هذه الدراسة أهمية بالنسبة إلى البحث الحالي لأنها تؤكد وجود ارتباط بين التوجه الريادي وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة. إلا أنها تناولت قيادة الأعمال بمفهومها العام، ولم تركز بصورة مباشرة على قيادة الأعمال الرقمية أو استخدام المنصات والبيانات والتجارة الإلكترونية في تحقيق النمو. ومن ثم، يمكن اعتبار الدراسة الحالية امتدادًا لها من خلال التركيز على الصورة الرقمية لقيادة الأعمال، وتحليل ما إذا كانت الأدوات والممارسات الرقمية تعزز قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على النمو.

3. دراسة قطب(2024)

تناولت دراسة قطب (2024)، بعنوان «دور الحوكمة الإلكترونية في تعزيز قيادة الأعمال في المشاريع الصغيرة والمتوسطة»، العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية وبين دعم البيئة الريادية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. وانطلقت الدراسة من أن المشروعات لا تعمل بمعزل عن البيئة المؤسسية والتنظيمية المحيطة بها، وأن تعقيد الإجراءات وضعف الشفافية وبطء الحصول على التراخيص والمعلومات قد تمثل عوائق أمام تأسيس المشروعات ونموها. لذلك بحثت الدراسة في إمكانية استخدام الأنظمة والمنصات الإلكترونية لتبسيط الإجراءات، وتحسين مستوى الشفافية، وتقليل الوقت والتكلفة، وتعزيز المساءلة والثقة بين المشروعات والجهات الحكومية أو التنظيمية.

وأوضحت الدراسة أن الحوكمة الإلكترونية لا تقتصر على تحويل الخدمات الورقية إلى نماذج إلكترونية، بل تشمل إعادة تصميم الإجراءات، وتوفير قواعد بيانات متكاملة، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وتطوير قنوات إلكترونية لتقديم الطلبات ومتابعتها. ويساعد هذا النوع من الحوكمة على الحد من الغموض والتعقيد، وتقليل فرص الفساد أو التمييز في تقديم الخدمات، وتحسين قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الامتثال للمتطلبات النظامية. كما أشارت الدراسة إلى أن توافر الخدمات الحكومية الرقمية يمكن أن يشجع الأفراد على الدخول إلى العمل الريادي، لأنه يخفض تكلفة التأسيس ويسهل تسجيل المشروع والحصول على التراخيص وتنفيذ المعاملات المالية والإدارية.

وتوصلت الدراسة إلى أن الحوكمة الإلكترونية يمكن أن تسهم في تعزيز ريادة الأعمال من خلال توفير بيئة أكثر شفافية وكفاءة، لكنها أكدت أن الأثر الإيجابي يرتبط بجودة تصميم الخدمات ومدى سهولة استخدامها وتكاملها، وليس بمجرد إتاحتها إلكترونياً. كما لفتت إلى أن بعض الأنظمة الرقمية قد تتحول إلى عبء إضافي إذا كانت معقدة أو غير مترابطة أو تتطلب بيانات متكررة. وأوصت الدراسة بتبسيط الإجراءات قبل رقمتها، وزيادة وعي أصحاب المشروعات بالخدمات الإلكترونية، وتطوير التشريعات المتعلقة بالمعاملات الرقمية وحماية البيانات.

وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في توضيح أهمية البيئة التنظيمية الرقمية بوصفها عاملاً داعماً لريادة الأعمال ونمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة. غير أن تركيزها الأساسي انصب على الحوكمة والخدمات المؤسسية، وليس على الممارسات الرقمية التي يطبقها المشروع داخلياً، مثل التسويق الإلكتروني وتحليل البيانات وإدارة العمليات الرقمية. لذلك تتكامل الدراسة الحالية معها من خلال الانتقال من البيئة الخارجية الداعمة إلى تحليل الممارسات الرقمية داخل المشروع وأثرها المباشر في النمو.

4. دراسة مخلوفي ودبيحي (2024)

هدفت دراسة مخلوفي ودبيحي (2024)، بعنوان «أهمية التعليم الريادي بالجامعة الجزائرية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال والابتكار»، إلى بيان دور التعليم الجامعي في نشر ثقافة العمل الريادي وتعزيز توجه الطلاب نحو إنشاء المشروعات والابتكار بدلاً من الاعتماد الكامل على الوظائف التقليدية. وركزت الدراسة على أن نجاح منظومة ريادة الأعمال لا يعتمد على التمويل أو الحاضنات وحدها، بل يتطلب بناء قاعدة معرفية ومهارية لدى الأفراد تمكنهم من اكتشاف الفرص وتقييمها، وإعداد خطط الأعمال، وفهم احتياجات السوق، وإدارة المخاطر والموارد.

وأشارت الدراسة إلى أن التعليم الريادي الفعال يجب ألا يقتصر على المحاضرات النظرية أو تعريف الطلاب بمفاهيم ريادة الأعمال، بل ينبغي أن يتضمن التدريب العملي، ودراسة حالات واقعية، وتصميم نماذج أعمال، وإجراء بحوث السوق، والتفاعل مع رواد أعمال ومستثمرين. كما أكدت أهمية دمج الابتكار والتكنولوجيا في المناهج، لأن بيئة الأعمال الحديثة تتطلب مهارات رقمية، مثل استخدام المنصات الإلكترونية، والتسويق الرقمي، وتحليل البيانات، والتعامل مع أدوات الاتصال والعمل الجماعي عن بُعد. وأوضحت الدراسة أن غياب هذه الجوانب يجعل بعض البرامج التعليمية منفصلة عن احتياجات السوق الفعلية.

وخلصت الدراسة إلى أن التعليم الريادي يسهم في تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو المبادرة والابتكار، ويرفع مستوى الثقة لدى الطلاب في قدرتهم على إنشاء مشروعات، إلا أن أثره يعتمد على جودة المحتوى، وكفاءة المدربين، وتوافر الدعم بعد انتهاء التدريب. وأوصت بإنشاء حاضنات جامعية، وتطوير شراكات بين الجامعات وقطاع الأعمال، وإدخال مقررات تطبيقية في ريادة الأعمال والابتكار، وربط مشروعات التخرج باحتياجات السوق.

وترتبط هذه الدراسة بالدراسة الحالية من حيث تأكيدها أن القدرات البشرية والمعرفية تمثل شرطاً أساسياً لنجاح الأنشطة الريادية. كما تساعد في تفسير أحد أبعاد ريادة الأعمال الرقمية، وهو المهارات والقدرات الرقمية لدى صاحب المشروع والعاملين. إلا أنها تركز على الطلاب والبيئة الجامعية ولا تقيس نمو المشروعات القائمة، ولذلك توظف الدراسة الحالية نتائجها في تفسير أهمية رأس المال البشري، مع التركيز على أثر هذه القدرات في نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة الموجودة بالفعل.

5. دراسة عرقوب (2025)

بحثت دراسة عرقوب (2025)، بعنوان «دور مراكز ريادة الأعمال الرقمية في تعزيز ريادة الأعمال الرقمية: دراسة حالة مركز ريادة الأعمال الرقمية CODE بالسعودية»، الدور الذي تؤديه المراكز المتخصصة في

دعم رواد الأعمال الراغبين في إنشاء مشروعات قائمة على التقنيات الحديثة أو تطوير مشروعاتهم القائمة من خلال الحلول الرقمية. واتخذت الدراسة مركز ريادة الأعمال الرقمية CODE في المملكة العربية السعودية نموذجًا تطبيقيًا لتحليل الخدمات التي تقدمها هذه المراكز، مثل التدريب والإرشاد والاحتضان، وربط رواد الأعمال بالمستثمرين والخبراء، وتقديم الدعم الفني لتطوير المنتجات الرقمية ونماذج الأعمال.

وأوضحت الدراسة أن رائد الأعمال الرقمي يحتاج إلى منظومة دعم تختلف جزئيًا عن المنظومة التقليدية، لأن المشروع الرقمي يعتمد على عناصر مثل البرمجيات، والمنصات، والبيانات، وتجربة المستخدم، والأمن السيبراني، وقابلية التوسع. كما أشارت إلى أن كثيرًا من أصحاب الأفكار يمتلكون معرفة بالمشكلة أو السوق، لكنهم يفتقرون إلى الخبرة التقنية أو القانونية أو التمويلية اللازمة لتحويل الفكرة إلى مشروع قابل للنمو. وتساعد مراكز الريادة الرقمية على سد هذه الفجوة من خلال توفير خبرات متعددة، وتقديم برامج لتطوير النماذج الأولية واختبار السوق.

وتوصلت الدراسة إلى أن مراكز ريادة الأعمال الرقمية تسهم في تعزيز الوعي بالتقنيات الحديثة، وتحسين قدرات رواد الأعمال، وتقليل الأخطاء في مراحل تأسيس المشروع، وزيادة فرص الوصول إلى التمويل والأسواق. غير أن فعالية هذه المراكز تعتمد على استمرارية الدعم، وجودة المرشدين، وارتباط البرامج باحتياجات رواد الأعمال الفعلية، وعدم الاكتفاء بالأنشطة التدريبية العامة. وأوصت الدراسة بتوسيع نطاق المراكز الرقمية، وزيادة الشراكات مع الجامعات والقطاع الخاص والمستثمرين، وتطوير مؤشرات لقياس الأثر الفعلي للبرامج في نمو المشروعات بعد انتهاء فترة الاحتضان.

وتعد هذه الدراسة من أكثر الدراسات العربية ارتباطًا بموضوع البحث الحالي، لأنها تتناول ريادة الأعمال الرقمية بصورة مباشرة. إلا أنها تركز على دور مركز داعم بعينه، وليس على قياس أثر ممارسات ريادة الأعمال الرقمية داخل مجموعة من المشروعات الصغيرة والمتوسطة. لذلك تختلف الدراسة الحالية في أنها تتجه إلى تحليل

العلاقة المباشرة بين أبعاد ريادة الأعمال الرقمية ومؤشرات نمو المشروعات، مع الاستفادة من دراسة عرقوب في تفسير دور منظومة الدعم المؤسسي.

2.3.2. الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Matt and Rauch (2020

تناولت دراسة (Matt and Rauch (2020 بعنوان **“SME 4.0: The Role of Small- and Medium-Sized Enterprises in the Digital Transformation”**، موقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سياق الثورة الصناعية الرابعة، والتحديات والفرص التي تواجهها عند تطبيق التقنيات الرقمية في عملياتها. وانطلقت الدراسة من أن المناقشات حول الصناعة الرابعة كانت تركز في البداية على المؤسسات الصناعية الكبيرة، على الرغم من أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تمثل النسبة الأكبر من المنشآت وتؤدي دورًا مهمًا في سلاسل الإمداد والابتكار والتوظيف. لذلك سعت الدراسة إلى توضيح كيف يمكن لهذه المشروعات استخدام تقنيات مثل إنترنت الأشياء، والأنظمة الذكية، والأتمتة، وتحليل البيانات، والاتصال الرقمي لتطوير أعمالها.

وأوضحت الدراسة أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تمتلك عددًا من المزايا التي قد تساعد على التحول الرقمي، مثل بساطة الهيكل التنظيمي، وسرعة اتخاذ القرار، والقرب من العملاء، والقدرة على تعديل العمليات بسرعة. إلا أنها في الوقت نفسه تواجه قيودًا كبيرة، مثل نقص الموارد المالية، وضعف الخبرات التقنية، وعدم وضوح العائد المتوقع من الاستثمار في التكنولوجيا، والخوف من تعطل العمليات أو ارتفاع تكاليف الصيانة. وذكرت الدراسة أن نجاح التحول الرقمي يتطلب اختيار التقنيات بناءً على احتياجات المشروع، وعدم تقليد الشركات الكبيرة دون مراعاة اختلاف الموارد وطبيعة العمليات. وأكدت الدراسة أن التحول الرقمي لا ينبغي أن ينظر إليه بوصفه مشروعًا تقنيًا منفصلًا، بل باعتباره عملية استراتيجية تشمل الإدارة والعاملين والعمليات والعملاء والموردين. وقد يساهم في رفع الإنتاجية وتحسين الجودة وتقليل زمن الإنتاج وتطوير منتجات مخصصة

للعلماء، لكنه يتطلب خطة تدريجية وتقييمًا لمستوى النضج الرقمي. وأوصت الدراسة بأن تبدأ المشروعات بالمشكلات والفرص ذات الأولوية، ثم تختار الحلول التقنية المناسبة بدلاً من شراء التكنولوجيا أولاً والبحث عن استخدام لها لاحقاً. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في تفسير الآلية التي يمكن من خلالها أن تؤثر الرقمنة في كفاءة المشروعات الصغيرة والمتوسطة وإنتاجيتها. ومع ذلك، يغلب على الدراسة الطابع الصناعي والتقني، كما تركز على التحول الرقمي في إطار الصناعة الرابعة أكثر من تركيزها على السلوك الريادي الرقمي والتسويق والتجارة الإلكترونية. ولذلك توسع الدراسة الحالية نطاق التحليل ليشمل أبعاداً رقمية وتسويقية وإدارية متعددة وعلاقتها بنمو المشروعات.

2. دراسة (Hervé et al. 2021)

بحثت دراسة (Hervé et al. 2021) بعنوان **“Digitalization, Entrepreneurial Orientation, and Internationalization of Micro-, Small-, and Medium-Sized Enterprises”** العلاقة بين الرقمنة والتوجه الريادي وقدرة المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة على التوسع في الأسواق الدولية. وانطلقت الدراسة من أن التوسع الخارجي كان يتطلب في السابق موارد مالية وتنظيمية كبيرة، مثل إنشاء فروع أو مكاتب خارجية، في حين أتاحت التكنولوجيا الرقمية للمشروعات الصغيرة الوصول إلى العملاء والشركاء الدوليين بتكاليف أقل ومن خلال قنوات أكثر مرونة.

وأوضحت الدراسة أن الرقمنة تساعد المشروعات على الحصول على معلومات عن الأسواق والعملاء والمنافسين، كما تتيح لها استخدام التجارة الإلكترونية والتسويق الرقمي ومنصات الاتصال في بناء علاقات خارجية. غير أن مجرد استخدام هذه الأدوات لا يضمن التوسع الدولي؛ إذ يجب أن يتوافر لدى المشروع توجه ريادي يتسم بالاستباقية والابتكار والاستعداد لتحمل المخاطر. فالمشروع الذي يمتلك أدوات رقمية لكنه يفتقر إلى الرغبة في تجربة الأسواق الجديدة قد لا يحقق استفادة كبيرة، بينما يمكن للتوجه الريادي أن يحول المعلومات والمنصات إلى فرص فعلية للنمو.

وأشارت الدراسة إلى أن الرقمنة تقلل بعض عوائق التوسع، لكنها لا تلغي الحاجة إلى فهم الاختلافات الثقافية والقانونية واللوجستية بين الأسواق. كما أن قدرة المشروع على خدمة العملاء الدوليين تعتمد على عوامل مثل الدفع الإلكتروني، والشحن، واللغة، وخدمة ما بعد البيع، والامتثال للأنظمة. وتوصلت الدراسة إلى أن التفاعل بين التوجه الريادي والقدرات الرقمية يعزز قدرة المشروعات على التدويل، وأن التكنولوجيا تصبح أكثر تأثيراً عندما تكون جزءاً من استراتيجية واضحة للنمو.

وتتصل هذه الدراسة مباشرة بموضوع البحث الحالي؛ لأنها توضح أن أثر الرقمنة في النمو يعتمد على التوجه الريادي، وهو من المفاهيم الأساسية في ريادة الأعمال الرقمية. إلا أن الدراسة ركزت بدرجة كبيرة على التوسع الدولي، بينما تشمل الدراسة الحالية مؤشرات نمو أوسع، مثل نمو المبيعات والأرباح والعملاء والإنتاجية والحصة السوقية، سواء داخل السوق المحلي أو خارجه.

3. دراسة (Brodny and Tutak (2022)

هدفت دراسة (Brodny and Tutak (2022)، بعنوان “Digitalization of Small and Medium-Sized Enterprises and Economic Growth: Evidence for the EU-27 Countries”، إلى تحليل مستوى رقمنة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في دول الاتحاد الأوروبي، ودراسة العلاقة بين هذه الرقمنة والنمو الاقتصادي. وتميزت الدراسة باتخاذها منظوراً كلياً مقارنةً بين مجموعة من الدول، بدلاً من الاقتصاد على تحليل منشأة أو قطاع واحد. واعتمدت على مؤشرات مرتبطة باستخدام التقنيات الرقمية والتجارة الإلكترونية والحوسبة السحابية والبيانات وغيرها من عناصر الرقمنة.

وأظهرت الدراسة وجود تفاوت واضح بين دول الاتحاد الأوروبي في مستوى رقمنة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث حققت بعض الدول مستويات مرتفعة في تبني الحلول الرقمية، بينما ظلت دول أخرى متأخرة نتيجة ضعف البنية التحتية أو المهارات أو التمويل أو السياسات الداعمة. كما أوضحت أن رقمنة المشروعات

ترتبط بتحسين الكفاءة والإنتاجية وتعزيز الابتكار والقدرة على الوصول إلى الأسواق، وهو ما يمكن أن ينعكس على النمو الاقتصادي والتنافسية على المستوى الوطني.

وأكدت الدراسة أن العلاقة بين الرقمنة والنمو لا تعتمد على عدد التقنيات المستخدمة فقط، بل على مستوى تكاملها داخل الأعمال، وعلى جودة البيئة الرقمية المحيطة بالمشروعات. فالدول التي تمتلك بنية اتصال قوية ومهارات رقمية مرتفعة وسياسات دعم أكثر كفاءة تكون مشروعاتها أكثر قدرة على الاستفادة من التكنولوجيا. كما أشارت الدراسة إلى ضرورة تطوير سياسات تختلف باختلاف مستوى النضج الرقمي لكل دولة أو قطاع، لأن تطبيق نموذج واحد على جميع المشروعات قد لا يحقق النتائج نفسها.

وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في تأكيد وجود علاقة بين رقمنة المشروعات والنمو، كما تبرز أهمية البيئة الخارجية، مثل البنية التحتية والمهارات والسياسات. إلا أن وحدة تحليلها كانت الدول والمؤشرات الاقتصادية الكلية، وليس المشروع الفردي، ولذلك لا يمكن من خلالها تحديد أي ممارسات رقمية داخل المشروع أكثر تأثيراً في نموه. وتسعى الدراسة الحالية إلى معالجة هذا الجانب من خلال قياس أبعاد محددة لريادة الأعمال الرقمية على مستوى المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

4. دراسة (Yang et al. (2023)

تناولت دراسة (Yang et al. (2023) بعنوان **“Entrepreneurs’ Social Ties and International Digital Entrepreneurial Marketing in Small and Medium-Sized Enterprise Internationalization”**، أثر العلاقات الاجتماعية والمهنية لرواد الأعمال في التسويق الريادي الرقمي والتوسع الدولي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. وركزت الدراسة على أن الأنشطة الرقمية لا تُمارس بمعزل عن العلاقات الإنسانية، بل إن الشبكات الاجتماعية والمهنية تساعد رائد الأعمال على الحصول على المعلومات، وبناء الثقة، والوصول إلى العملاء والشركاء، وفهم الأسواق الجديدة.

وأوضحت الدراسة أن التسويق الريادي الرقمي يختلف عن التسويق التقليدي في اعتماده على المرونة والتجربة والاستفادة من البيانات والمنصات الرقمية، إضافة إلى قدرة رائد الأعمال على استخدام شبكاته في نشر العلامة التجارية وبناء المصداقية. ويمكن للعلاقات القوية مع العملاء والموردين والشركاء أن توفر معلومات متعمقة وثقة متبادلة، في حين تساعد العلاقات الواسعة والأقل قوة على الوصول إلى فرص وأسواق ومعلومات جديدة. ومن ثم، فإن نوع العلاقات وتنوعها يؤثران في كيفية استخدام الأدوات الرقمية.

وأظهرت الدراسة أن الروابط الاجتماعية يمكن أن تعزز أثر التسويق الريادي الرقمي في تدويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، لأنها تقلل عدم التأكد وتساعد على اكتشاف الفرص والتواصل مع أطراف يصعب الوصول إليها من خلال القنوات الرسمية فقط. كما أوضحت أن المنصات الرقمية لا تستبدل العلاقات الاجتماعية تمامًا، وإنما توسعها وتزيد سرعتها ونطاقها. وخلصت الدراسة إلى أن قدرة المشروع على الجمع بين الشبكات والعلاقات من ناحية، والتقنيات الرقمية من ناحية أخرى، تمثل عنصرًا مهمًا في تحقيق النمو والتوسع.

وتقيد هذه الدراسة البحث الحالي في توضيح أهمية البعد التسويقي والشبكي لريادة الأعمال الرقمية، كما تدعم النظر إلى التسويق الرقمي باعتباره أكثر من مجرد إعلانات إلكترونية. إلا أن تركيزها انصب على المشروعات المتجهة إلى الأسواق الدولية، بينما تبحث الدراسة الحالية أثر التسويق والمنصات الرقمية في النمو العام للمشروعات، بما يشمل الأسواق المحلية والتوسع في قاعدة العملاء وتحسين الإيرادات.

5. دراسة (Parra-Sánchez and Talero-Sarmiento (2024)

قدمت دراسة (Parra-Sánchez and Talero-Sarmiento (2024) بعنوان **“Digital**

،Transformation in Small and Medium Enterprises: A Scientometric Analysis”

تحليلًا علميًا لأدبيات التحول الرقمي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، بهدف التعرف إلى اتجاهات النشر والموضوعات الأكثر تناوُلًا والعلاقات بين المفاهيم والباحثين والمجلات في هذا المجال. واستخدمت الدراسة

التحليل العلمي أو البليومتري لمجموعة كبيرة من البحوث المنشورة، بما يسمح بتقديم صورة شاملة عن تطور المعرفة المتعلقة بالتحول الرقمي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

وأظهرت الدراسة أن الاهتمام الأكاديمي بالتحول الرقمي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة شهد زيادة واضحة خلال السنوات الأخيرة، خاصة بعد انتشار تقنيات الصناعة الرابعة وجائحة كورونا. كما كشفت عن تركيز الأدبيات حول مجموعة من الموضوعات، منها نماذج الأعمال الرقمية، والقدرات الديناميكية، والابتكار، والتجارة الإلكترونية، واعتماد التكنولوجيا، والتنافسية، والأداء، والاستدامة. وأشارت إلى أن البحوث انتقلت تدريجيًا من دراسة قبول أدوات تقنية منفردة إلى تناول التحول الرقمي بوصفه تغييرًا استراتيجيًا وتنظيميًا شاملاً. كما أوضحت الدراسة وجود تشتت نسبي في طرق قياس التحول الرقمي وأداء المشروعات، وعدم وجود اتفاق كامل على الأبعاد التي ينبغي استخدامها. فبعض الدراسات تقيس التحول الرقمي من خلال عدد الأدوات المستخدمة، بينما تركز دراسات أخرى على مستوى التكامل أو النضج أو التغيير في نموذج الأعمال. وأوصت الدراسة بزيادة البحوث الميدانية التي تختبر العلاقات بين القدرات الرقمية والنتائج التنظيمية، وبإجراء دراسات في الاقتصادات النامية والقطاعات الأقل تنافسًا. وتكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة بالنسبة إلى البحث الحالي لأنها تقدم خريطة شاملة لأبرز الموضوعات والفجوات البحثية في مجال التحول الرقمي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. كما تدعم اختيار أبعاد متعددة لريادة الأعمال الرقمية بدلاً من قياسها بأداة واحدة. إلا أن الدراسة تحليلية مكتبية ولا تقدم اختبارًا ميدانيًا مباشرًا لأثر ريادة الأعمال الرقمية في النمو، ولذلك تأتي الدراسة الحالية لتقديم اختبار تطبيقي لهذه العلاقة.

2.3.3. التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من عرض الدراسات السابقة وجود اهتمام متزايد بدور التكنولوجيا الرقمية وريادة الأعمال في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن هذا الاهتمام اتخذ مسارات مختلفة. فقد ركزت بعض الدراسات العربية، مثل دراسة راشدية (2021)، على الفرص والتحديات التي أوجدتها جائحة كورونا أمام ريادة الأعمال الرقمية،

في حين تناولت دراسة بن عيسى (2023) ريادة الأعمال العامة ودورها في تنمية المشروعات. واهتمت دراسة قطب (2024) بالحوكمة الإلكترونية والبيئة المؤسسية، بينما ركزت دراسة مخلوفي ودبيحي (2024) على التعليم الريادي وتنمية المهارات، واتجهت دراسة عرقوب (2025) إلى تحليل دور مراكز ريادة الأعمال الرقمية. أما الدراسات الأجنبية فقد ركزت على جوانب أكثر تخصصًا؛ إذ تناول Matt and Rauch (2020) دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الصناعة الرابعة، وربط Hervé et al. (2021) بين الرقمنة والتوجه الريادي والتوسع الدولي، بينما حلل Brodny and Tutak (2022) العلاقة بين رقمنة المشروعات والنمو الاقتصادي في دول الاتحاد الأوروبي. ودرست Yang et al. (2023) أثر الروابط الاجتماعية في التسويق الريادي الرقمي والتدويل، في حين قدم Parra-Sánchez and Talero-Sarmiento (2024) تحليلًا علميًا لاتجاهات بحوث التحول الرقمي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

وتتفق غالبية الدراسات على أن استخدام التكنولوجيا الرقمية يمكن أن يسهم في تحسين قدرة المشروعات على الوصول إلى الأسواق، وتطوير المنتجات، وخفض بعض التكاليف، وزيادة المرونة، وتحسين القرارات. كما تتفق على أن التكنولوجيا وحدها لا تكفي لتحقيق النمو، بل يجب أن تتوافر مهارات رقمية، ودعم إداري، وتمويل، وبنية تحتية، وثقافة تنظيمية قابلة للتغيير. وتظهر هذه النتيجة بوضوح في الدراسات التي ربطت بين الرقمنة والتوجه الريادي أو القدرات التنظيمية، حيث أكدت أن العائد من التكنولوجيا يعتمد على كيفية دمجها في استراتيجية المشروع وعملياته.

وتختلف الدراسات من حيث المتغيرات والسياقات ومناهج البحث؛ فبعضها اعتمد على التحليل النظري أو دراسة الحالة، وبعضها استخدم التحليل المقارن أو البليومتري. كما أن بعض الدراسات ركز على المشروعات الصناعية، بينما تناولت دراسات أخرى المشروعات الرقمية أو المشروعات المتجهة إلى الأسواق الدولية. ويلاحظ كذلك أن كثيرًا من الدراسات العربية تناولت عناصر البيئة الداعمة لريادة الأعمال الرقمية، مثل التعليم

والحوكمة والمراكز المتخصصة، لكنها لم تقدم قياساً متكاملًا لأثر أبعاد ريادة الأعمال الرقمية في مؤشرات نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

2.3.4. الفجوة البحثية

تكشف مراجعة الدراسات السابقة عن وجود عدد من الفجوات التي تبرر إجراء الدراسة الحالية. تتمثل الفجوة الأولى في أن كثيرًا من الدراسات تناول مفهوم التحول الرقمي أو استخدام التكنولوجيا، دون التركيز بصورة دقيقة على مفهوم ريادة الأعمال الرقمية الذي يجمع بين استخدام الأدوات الرقمية والسلوك الريادي المتمثل في الابتكار والاستباقية واكتشاف الفرص وتحمل المخاطر.

وتتمثل الفجوة الثانية في أن بعض الدراسات ركز على بعد رقمي واحد، مثل التسويق الإلكتروني أو الحوكمة الإلكترونية أو التجارة الإلكترونية، في حين تحتاج العلاقة بين ريادة الأعمال الرقمية والنمو إلى نموذج أكثر شمولاً يضم الابتكار الرقمي، والتسويق الرقمي، والتجارة الإلكترونية، وإدارة العمليات، وتحليل البيانات، والمهارات الرقمية.

أما الفجوة الثالثة فتتعلق بقياس النمو؛ إذ اقتصر بعض الدراسات على الأداء العام أو الاستمرارية أو التوسع الدولي، دون الجمع بين مؤشرات متعددة، مثل المبيعات والأرباح وعدد العملاء والحصة السوقية والإنتاجية ودخول أسواق جديدة.

وتتمثل الفجوة الرابعة في محدودية الدراسات العربية الميدانية التي تختبر بصورة مباشرة أثر ريادة الأعمال الرقمية في نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة، خاصة باستخدام نموذج كمي يسمح بتحديد الأبعاد الأكثر تأثيرًا. لذلك تسعى الدراسة الحالية إلى معالجة هذه الفجوات من خلال تحليل أثر ريادة الأعمال الرقمية بأبعادها المختلفة في نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مع مراعاة خصائص المشروع والبيئة المحيطة به.

2.3.5. أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مفهوم ريادة الأعمال الرقمية والتميز بينه وبين الرقمنة والتحول الرقمي، كما ساعدت في تحديد أبعاد المتغير المستقل، المتمثلة في الابتكار الرقمي، والتسويق الرقمي، والتجارة الإلكترونية، وتحليل البيانات وذكاء الأعمال، والإدارة الرقمية للعمليات، والمهارات الرقمية. كما استفادت منها في تحديد مؤشرات نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مثل نمو المبيعات والأرباح والعملاء والحصة السوقية والإنتاجية والتوسع والاستدامة. وساعدت الدراسات السابقة كذلك في بناء النموذج النظري للدراسة وصياغة الفرضيات، من خلال تأكيدها أن أثر التكنولوجيا في الأداء لا يتحقق بصورة مباشرة أو تلقائية، بل يعتمد على وجود توجه ريادي وقدرات بشرية وتنظيمية وبيئة داعمة. كما أسهمت في تحديد الفجوة البحثية وإبراز الحاجة إلى دراسة ميدانية تجمع بين أبعاد ريادة الأعمال الرقمية ومؤشرات النمو في نموذج تحليلي واحد.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الأسس النظرية لموضوع دور ريادة الأعمال الرقمية في نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة. وقد تبين أن ريادة الأعمال الرقمية لا تعني مجرد استخدام التكنولوجيا في تنفيذ الأنشطة التقليدية، بل تقوم على توظيف التقنيات والمنصات والبيانات في اكتشاف فرص جديدة وتطوير منتجات وخدمات ونماذج أعمال قادرة على خلق قيمة اقتصادية. كما أوضح الفصل أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تمثل عنصرًا رئيسيًا في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إلا أنها تواجه تحديات تتعلق بالتمويل والإدارة والأسواق والتكنولوجيا والمعلومات. وتتيح ريادة الأعمال الرقمية لهذه المشروعات فرصًا لتجاوز جانب من هذه التحديات من خلال خفض بعض التكاليف، وتوسيع الوصول إلى العملاء، وتحسين التسويق، ورفع الإنتاجية، ودعم اتخاذ القرار، وتعزيز الابتكار والمرونة. ومع ذلك، فإن العلاقة بين ريادة الأعمال الرقمية والنمو ليست علاقة حتمية؛ إذ يعتمد تحقق الأثر الإيجابي على مدى تكامل التكنولوجيا مع استراتيجية المشروع وموارده البشرية وعملياته، وعلى توافر بيئة تنظيمية وتمويلية وتقنية داعمة. كما أن الاستخدام غير المخطط للتكنولوجيا قد يؤدي إلى

زيادة التكاليف أو الاعتماد المفرط على المنصات أو التعرض للمخاطر السيبرانية دون تحقيق نمو حقيقي. وبناءً على ذلك، تبنت الدراسة تصورًا نظريًا ينظر إلى ريادة الأعمال الرقمية بوصفها متغيرًا متعدد الأبعاد يشمل الابتكار الرقمي، والتسويق الرقمي، والتجارة الإلكترونية، وإدارة العمليات، وتحليل البيانات، والمهارات الرقمية، بينما يقاس نمو المشروعات من خلال المبيعات والأرباح والعملاء والحصة السوقية والإنتاجية والتوسع والاستمرارية.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

3.1. تمهيد

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتبعة في دراسة دور ريادة الأعمال الرقمية في نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. ويعرض الفصل منهج الدراسة وتصميمها، ومجتمع الدراسة، والعينة وطريقة اختيارها وتحديد حجمها، ووحدة المعاينة والتحليل، ومصادر البيانات، وأداة الدراسة وأقسامها، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، والدراسة الاستطلاعية، وخطوات جمع البيانات وتنظيمها ومعالجتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة، إلى جانب الاعتبارات الأخلاقية والحدود المنهجية والصعوبات المتوقعة. وتعد الإجراءات المنهجية الأساس المنظم للجانب الميداني في الدراسة؛ إذ تحدد الكيفية التي تُجمع بها البيانات، والفئات التي تستقى منها المعلومات، والأدوات المستخدمة في القياس، والضوابط التي تضمن جودة البيانات ودقتها. كما تساعد على الوصول إلى نتائج موضوعية يمكن تفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وتتيح الحكم على واقع توظيف التطبيقات والممارسات الرقمية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومدى ارتباطها بمستوى نمو هذه المشروعات. وقد روعي في بناء الإجراءات المنهجية أن تتناسب مع طبيعة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ومع تفاوت مستويات استخدامها للتكنولوجيا. كما روعي توجيه أداة الدراسة إلى الأفراد الذين يمتلكون معرفة حقيقية بأنشطة المشروع الرقمية وأدائه، بدلاً من توزيعها على العاملين بصورة عامة، لأن ذلك يرفع من جودة الاستجابات ويقلل الاعتماد على التقديرات غير الدقيقة.

3.2. منهج الدراسة

أولاً: المنهج الوصفي التحليلي

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه من أكثر المناهج ملاءمة لدراسة الظواهر الإدارية والاقتصادية في بيئتها الطبيعية. ويقوم هذا المنهج على جمع بيانات منظمة عن الظاهرة محل الدراسة، ووصف خصائصها ومستوياتها، ثم تحليل العلاقات بين الجوانب المختلفة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

ويستخدم الجانب الوصفي في التعرف إلى واقع الممارسات المرتبطة بريادة الأعمال الرقمية داخل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مثل استخدام المنصات الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي والتجارة الإلكترونية والأنظمة الرقمية وتحليل البيانات والتطبيقات التقنية في تنفيذ الأنشطة المختلفة.

كما يستخدم الجانب الوصفي في التعرف إلى مستوى التحسن الذي حققته المشروعات في عدد من المجالات، مثل المبيعات والأرباح وعدد العملاء والإنتاجية والانتشار في الأسواق والقدرة التنافسية والاستمرارية.

أما الجانب التحليلي، فيستخدم للكشف عن اتجاه وقوة العلاقات بين الممارسات الرقمية ومستوى نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتقدير مدى إسهام استخدام الأدوات الرقمية في تفسير الاختلاف في مستويات النمو بين المشروعات محل الدراسة. ولا يقتصر المنهج الوصفي التحليلي على تقديم وصف رقمي لاستجابات المشاركين، بل يسمح بتفسير النتائج وربطها بالواقع التنظيمي والاقتصادي للمشروعات، وبالأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة.

ثانيًا: مبررات اختيار المنهج

اعتمد المنهج الوصفي التحليلي للأسباب الآتية:

1. ملاءمته لدراسة الظواهر القائمة دون تدخل تجريبي من الباحث.
2. قدرته على جمع بيانات من عدد مناسب من المشروعات.
3. ملاءمته لاستخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات.
4. إتاحتها استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية.
5. قدرته على وصف واقع الاستخدام الرقمي داخل المشروعات.
6. إمكانية استخدامه في الكشف عن العلاقات بين الجوانب الرقمية والنمو.
7. ملاءمته لطبيعة البحوث الإدارية والاقتصادية التطبيقية.
8. مساعدته على مقارنة استجابات الفئات المختلفة داخل مجتمع الدراسة.

ثالثاً: طبيعة الدراسة

تتنمي الدراسة إلى البحوث الكمية التطبيقية. فهي دراسة كمية لأنها تعتمد على جمع بيانات قابلة للترميز والتحليل الإحصائي، باستخدام استبانة تتضمن مجموعة من العبارات المنظمة وفق مقياس ليكرت الخماسي. كما تعد الدراسة تطبيقية لأنها تتناول مشكلة واقعية ترتبط بأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ولا تقتصر على مناقشة المفاهيم النظرية. ومن المتوقع أن تقدم نتائج يمكن أن تفيد أصحاب المشروعات والمديرين والجهات الحكومية والتمويلية ومراكز ريادة الأعمال في تحسين استفادة المشروعات من الأدوات الرقمية. وتعد الدراسة من الدراسات المقطعية؛ إذ تُجمع البيانات من أفراد العينة خلال فترة زمنية محددة، دون متابعة المشروعات نفسها على مدار عدة سنوات. ويتيح التصميم المقطعي وصف الواقع الحالي والكشف عن العلاقات الإحصائية، إلا أنه لا يسمح وحده بإثبات العلاقات السببية بصورة نهائية. ولهذا تفسر النتائج المتعلقة بالتأثير في حدود الدلالة الإحصائية التي تظهرها نماذج الانحدار، مع تجنب المبالغة في الاستنتاج السببي، لأن نمو المشروعات قد يتأثر أيضاً بعوامل تمويلية وتنظيمية وس وقية لا تغطيها الاستبانة بصورة كاملة.

3.3. تصميم الدراسة

اعتمدت الدراسة تصميمًا ميدانيًا كميًا يقوم على جمع البيانات مباشرة من أصحاب ومديري المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمسؤولين عن الأنشطة الرقمية والإدارية والتسويقية والتشغيلية داخلها. ويمر تنفيذ الدراسة بالمراحل الآتية:

المرحلة الأولى: مراجعة الأدبيات

تضمنت هذه المرحلة مراجعة الكتب والبحوث والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بريادة الأعمال الرقمية، والتحول الرقمي، والتجارة الإلكترونية، والتسويق الرقمي، وذكاء الأعمال، ونمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة. واستخدمت هذه المراجعة في تحديد الجوانب الرئيسة التي يجب تناولها في الاستبانة، وفي اختيار الصياغات المناسبة للعبارات، وفي بناء الإطار الذي تفسر من خلاله النتائج.

المرحلة الثانية: إعداد الاستبانة الأولية

صيغت مجموعة أولية من العبارات تغطي الممارسات الرقمية داخل المشروعات، إلى جانب مؤشرات التحسن والنمو. وروعي في الصياغة استخدام لغة واضحة ومباشرة، وتجنب المصطلحات التقنية المعقدة والعبارات المزدوجة أو التي تحمل أكثر من معنى.

المرحلة الثالثة: التحكيم العلمي

عرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المتخصصين في إدارة الأعمال وريادة الأعمال والتحول الرقمي والمشروعات الصغيرة والمتوسطة ومناهج البحث والإحصاء.

وطلب من المحكمين إبداء آرائهم بشأن وضوح العبارات، ومدى ارتباطها بموضوع الدراسة، وشمول الأداة للجوانب الأساسية، وسلامة الصياغة اللغوية والمنهجية.

المرحلة الرابعة: الدراسة الاستطلاعية

طبقت الأداة على عينة استطلاعية محدودة للتحقق من وضوحها وتحديد الوقت المطلوب للإجابة عنها، والكشف عن العبارات غير الواضحة، وإجراء الاختبارات الأولية للصدق والثبات.

المرحلة الخامسة: التطبيق الميداني

وزعت الاستبانة على أصحاب ومديري المشروعات والمسؤولين المؤهلين للإجابة عنها. وجرى استخدام التوزيع الإلكتروني بصورة أساسية، مع إمكانية استخدام النسخة الورقية عند الحاجة.

المرحلة السادسة: مراجعة البيانات

فحصت الاستجابات للتأكد من اكتمالها وعدم تكرارها، واستبعدت الاستبانات التي لا تستوفي شروط الصلاحية للتحليل.

المرحلة السابعة: التحليل الإحصائي

رمزت البيانات وأدخلت إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، ثم طبقت الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة.

المرحلة الثامنة: تفسير النتائج

فسرت النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، مع توضيح دلالاتها العملية بالنسبة إلى المشروعات الصغيرة والمتوسطة والجهات الداعمة لها.

3.4. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من أصحاب ومديري المشروعات الصغيرة والمتوسطة، والمسؤولين عن الأنشطة الإدارية والتسويقية والتقنية والتجارية داخل المشروعات العاملة في المملكة العربية السعودية.

ويشمل المجتمع المشروعات التي تمارس أنشطة اقتصادية مختلفة، مثل:

- الأنشطة التجارية.

- الخدمات المهنية.

- الخدمات التقنية.

- الصناعات الصغيرة والمتوسطة.

- الأغذية والمشروبات.

- تجارة التجزئة.

- السياحة والضيافة.

- النقل والخدمات اللوجستية.

- التعليم والتدريب.

- الخدمات الصحية.

• التجارة الإلكترونية.

• الخدمات الإبداعية والإعلامية.

وتحدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة وفق التصنيف الرسمي المعتمد لدى الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، أو وفق التصنيف الساري وقت تنفيذ الدراسة، الذي يعتمد على عدد العاملين وحجم الإيرادات السنوية.

ولا تشمل الدراسة المشروعات متناهية الصغر إذا لم تكن مدرجة ضمن نطاق التطبيق النهائي، كما لا تشمل المنشآت الكبيرة أو المؤسسات الحكومية وغير الربحية، إلا إذا كانت تمارس نشاطاً تجارياً وتصنف رسمياً ضمن المشروعات الصغيرة أو المتوسطة.

شروط انضمام المشروع إلى مجتمع الدراسة

يشترط في المشروع ما يأتي:

1. أن يكون مشروعاً قائماً ويمارس نشاطاً اقتصادياً فعلياً.
 2. أن يكون مقره أو نشاطه الأساسي داخل المملكة العربية السعودية.
 3. أن يندرج ضمن فئة المشروعات الصغيرة أو المتوسطة.
 4. أن يكون قد مضى على تأسيسه سنة واحدة على الأقل.
 5. أن يستخدم أداة رقمية واحدة على الأقل في نشاطه.
 6. أن يكون لدى المشروع شخص قادر على تقييم الأنشطة الرقمية والأداء.
 7. ألا يكون المشروع فرعاً تابعاً بالكامل لشركة كبيرة لا يملك استقلالاً في اتخاذ القرار.
- ويهدف اشتراط مرور سنة على التأسيس إلى ضمان وجود فترة كافية تسمح للمشارك بتقييم أداء المشروع واتجاهات نموه، لأن المشروعات الجديدة جداً قد لا تمتلك بيانات أو خبرة تشغيلية كافية.

3.5. عينة الدراسة

أولاً: نوع العينة

تعتمد الدراسة على عينة قصدية منظمة من أصحاب ومديري المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمسؤولين عن الأنشطة الرقمية والإدارية داخلها.

واختيرت العينة القصدية بسبب صعوبة الحصول على قائمة كاملة ومحدثة تتضمن جميع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأسماء المسؤولين المؤهلين للإجابة، إضافة إلى صعوبة التواصل المباشر مع أصحاب المشروعات من خلال أسلوب عشوائي كامل.

ولا تعني العينة القصدية اختيار المشاركين بصورة عشوائية أو غير منظمة، بل تستند إلى معايير محددة تضمن أن يكون المشارك قادرًا على تقديم معلومات ذات صلة بموضوع الدراسة.

وتوزع الاستبانات على مشروعات من قطاعات وأحجام ومناطق مختلفة بقدر الإمكان، بهدف تقليل تركيز العينة في نشاط واحد وزيادة تنوعها.

ثانيًا: حجم العينة المقترح

اعتمدت الدراسة عينة أساسية مقدارها 180 مفردة صالحة للتحليل الإحصائي.

ويعد هذا الحجم مناسبًا لطبيعة الدراسة للأسباب الآتية:

1. أنه يتجاوز الحد الأدنى المعتاد في الدراسات الوصفية الارتباطية.
2. أنه يسمح بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والارتباطات بدرجة مناسبة.
3. أنه مناسب لإجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد.
4. أنه يسمح بإجراء بعض المقارنات بين فئات المشاركين والمشروعات.
5. أنه يتناسب مع الإمكانيات الزمنية والميدانية المتاحة.
6. أنه يوفر عددًا كافيًا من الحالات مقارنة بعدد عبارات الاستبانة ومحاورها.
7. أنه يقلل من عدم استقرار معاملات التحليل الذي قد يحدث مع العينات الصغيرة.

وقد روعي أن يكون حجم العينة أقل قليلاً من 200 مفردة، مع بقاءه ضمن مستوى مناسب للتحليل الإحصائي؛ ولذلك اختير العدد 180 مفردة بدلاً من الاقتصار على عينة صغيرة قد تضعف قوة الاختبارات الإحصائية.

ثالثاً: عدد الاستبانات الموزعة

لضمان الحصول على 180 استبانة صالحة للتحليل، تقترح الدراسة توزيع 210 استبانات.

ويمثل الفرق بين العدد الموزع والعدد المطلوب نحو 30 استبانة، تخصص لتعويض الحالات الآتية:

- عدم استرداد بعض الاستبانات.
- وجود استبانات ناقصة.
- تكرار بعض الاستجابات.
- عدم انطباق شروط المشاركة على بعض المستجيبين.
- وجود إجابات عشوائية أو غير منطقية.
- انسحاب بعض المشاركين قبل استكمال الأداة.

وبناءً على ذلك، يكون المستهدف النهائي هو الحصول على 180 استجابة مكتملة وصالحة، وليس اعتبار جميع الاستبانات الموزعة جزءاً من العينة النهائية.

رابعاً: توزيع العينة المقترح

لتحقيق قدر مناسب من التوازن، تقسم العينة على النحو الآتي:

فئة المشروع	النسبة	العدد المقترح
المشروعات الصغيرة	66.7%	120
المشروعات المتوسطة	33.3%	60
الإجمالي	100%	180

ويعكس هذا التوزيع الانتشار الأكبر للمشروعات الصغيرة مقارنة بالمشروعات المتوسطة، مع تخصيص عدد كافٍ من المشروعات المتوسطة يسمح بإجراء المقارنات الإحصائية.

كما يمكن توزيع العينة وفق القطاع الاقتصادي على النحو الآتي:

القطاع	العدد المقترح
التجارة والتجزئة	35
الخدمات المهنية والاستشارية	30
التقنية والتجارة الإلكترونية	30
الصناعات والمنتجات	25
الأغذية والمشروبات	25
النقل والخدمات اللوجستية	15
التعليم والصحة والخدمات الأخرى	20
الإجمالي	180

ويعد هذا التوزيع استرشاديًا، ويمكن أن تختلف الأعداد الفعلية وفق معدلات الاستجابة، بشرط تجنب تركيز نسبة كبيرة من العينة في قطاع واحد.

خامسًا: شروط اختيار المشارك

يشترط في المشارك أن يكون أحد الفئات الآتية:

- مالك المشروع.
- شريكًا إداريًا.
- المدير العام.

- مدير التسويق أو المبيعات.
- مدير العمليات.
- مدير التجارة الإلكترونية.
- مسؤول تقنية المعلومات.
- موظفًا إداريًا يشارك في اتخاذ القرارات الرقمية.

كما يشترط أن:

1. يمتلك خبرة لا تقل عن سنة داخل المشروع.
2. يكون مطلعًا على أنشطة المشروع الرقمية.
3. يكون قادرًا على تقييم أداء المشروع.
4. يوافق على المشاركة طوعًا.
5. يستكمل معظم عبارات الاستبانة.
6. يقدم استجابة واحدة فقط.

سادسًا: وحدة المعاينة ووحدة التحليل

تتمثل وحدة المعاينة في الشخص الذي تجتمع لديه شروط المشاركة ويجب عن الاستبانة.

أما وحدة التحليل فتتمثل في المشروع الصغير أو المتوسط، لأن البيانات التي يقدمها المشاركون تستخدم لتقييم ممارسات المشروع وأدائه، وليس لتقييم خصائص المشاركين الشخصية فقط.

وتعتمد الدراسة استجابة واحدة من كل مشروع قدر الإمكان، حتى لا يحصل مشروع واحد على وزن أكبر من المشروعات الأخرى. وإذا وردت أكثر من استجابة من المشروع نفسه، يحتفظ بالاستجابة الأكثر اكتمالاً والصادرة عن الشخص الأعلى معرفة بموضوع الدراسة.

سابعًا: كفاية حجم العينة للتحليل

يعد حجم العينة البالغ 180 حالة كافيًا لإجراء التحليل الوصفي والارتباط والانحدار المتعدد، خاصة إذا لم يتجاوز عدد المؤشرات المدخلة في نموذج الانحدار ستة أو سبعة مؤشرات رئيسية.

كما يتيح الحجم اختبار الفروق بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وبين بعض القطاعات أو الفئات الديموغرافية، بشرط ألا تكون بعض المجموعات الفرعية صغيرة للغاية.

ولا يفضل تقسيم العينة إلى عدد كبير من الفئات؛ لأن ذلك قد يؤدي إلى انخفاض عدد الحالات داخل كل مجموعة، مما يضعف نتائج المقارنات الإحصائية.

3.6. مصادر البيانات

أولاً: المصادر الثانوية

اعتمدت الدراسة على المصادر الثانوية في بناء الجانب النظري والمنهجي، وتضمنت:

- الكتب المتخصصة في إدارة الأعمال وريادة الأعمال.
- الدراسات المنشورة في الدوريات العلمية.
- الرسائل الجامعية.
- التقارير الحكومية.
- تقارير التحول الرقمي.
- تقارير المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- الإحصاءات الرسمية.
- تقارير التجارة الإلكترونية.
- المصادر المتعلقة بالاقتصاد الرقمي والتكنولوجيا المالية.

• قواعد البيانات الأكاديمية.

واستخدمت المصادر الثانوية في تحديد الجوانب التي تتناولها الاستبانة، والاستفادة من المقاييس السابقة، وتفسير نتائج الدراسة ومقارنتها بنتائج البحوث السابقة.

ثانيًا: المصادر الأولية

تتمثل المصادر الأولية في الاستجابات التي تجمع مباشرة من أصحاب ومديري ومسؤولي المشروعات الصغيرة والمتوسطة باستخدام الاستبانة.

وتتميز البيانات الأولية بأنها تجمع خصيصًا لخدمة موضوع الدراسة، وتوفر معلومات مباشرة عن واقع استخدام الممارسات الرقمية ومستوى نمو المشروعات من وجهة نظر الأشخاص المطلعين على نشاطها.

3.7. أداة جمع البيانات

أولاً: اختيار الاستبانة

استخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، نظرًا إلى قدرتها على جمع عدد كبير من الاستجابات بصورة منظمة وفي مدة زمنية مناسبة.

كما تسمح الاستبانة بتوحيد العبارات المعروضة على المشاركين، وهو ما يسهل مقارنة الإجابات وتحويلها إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل.

وتعد الاستبانة الإلكترونية مناسبة بوجه خاص لموضوع الدراسة؛ لأن أفراد العينة يستخدمون الوسائل الرقمية بدرجات متفاوتة، كما تتيح الوصول إلى مشروعات في مناطق مختلفة داخل المملكة.

ثانيًا: بناء الاستبانة

بنيت الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بريادة الأعمال الرقمية والتحول الرقمي ونمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

وروعي عند إعدادها الضوابط الآتية:

1. استخدام لغة عربية واضحة.
2. تجنب المصطلحات التقنية غير المشروحة.
3. صياغة كل عبارة لقياس فكرة واحدة.
4. تجنب العبارات الطويلة.
5. تجنب الأسئلة التي توحى بإجابة معينة.
6. عدم طلب بيانات مالية سرية تفصيلية.
7. ترتيب العبارات بصورة منطقية.
8. وضع البيانات العامة في قسم مستقل.
9. عدم الإكثار من العبارات بصورة ترهق المشارك.
10. استخدام مقياس موحد للإجابة.

ثالثاً: أقسام الاستبانة

تتكون الاستبانة من مقدمة وثلاثة أقسام رئيسية.

مقدمة الاستبانة

توضح المقدمة ما يأتي:

- عنوان الدراسة.
- الغرض العلمي من جمع البيانات.
- الفئة المستهدفة.
- سرية البيانات.
- طوعية المشاركة.

- الزمن المتوقع للإجابة.
- عدم وجود إجابات صحيحة أو خاطئة.
- ضرورة الإجابة وفق الواقع الفعلي للمشروع.

القسم الأول: البيانات العامة

يتضمن هذا القسم البيانات الآتية:

1. الجنس.
2. العمر.
3. المؤهل العلمي.
4. المسمى الوظيفي.
5. عدد سنوات الخبرة.
6. نوع نشاط المشروع.
7. عمر المشروع.
8. حجم المشروع.
9. عدد العاملين.
10. منطقة ممارسة النشاط.
11. مدة استخدام الأدوات الرقمية.
12. مستوى الاعتماد على القنوات الإلكترونية.
13. وجود متجر أو منصة إلكترونية.
14. استخدام أنظمة رقمية في الإدارة.

القسم الثاني: الممارسات المرتبطة بريادة الأعمال الرقمية

يتضمن هذا القسم 30 عبارة موزعة على ستة جوانب، بواقع خمس عبارات لكل جانب:

الجانب	عدد العبارات
الابتكار في المنتجات والخدمات الرقمية	5
التسويق الرقمي والتفاعل مع العملاء	5
التجارة الإلكترونية والقنوات الرقمية	5
استخدام البيانات والتقارير	5
الأنظمة الرقمية في إدارة العمليات	5
المهارات والتعلم الرقمي	5
الإجمالي	30

وتتناول العبارات موضوعات مثل:

- استخدام التكنولوجيا لتطوير المنتجات والخدمات.
- تجربة قنوات وأساليب رقمية جديدة.
- استخدام وسائل التواصل الاجتماعي.
- قياس نتائج الحملات الإلكترونية.
- استقبال الطلبات إلكترونياً.
- استخدام وسائل الدفع الرقمية.
- جمع بيانات العملاء والمبيعات.

- الاعتماد على التقارير في اتخاذ القرارات.
- استخدام برامج المحاسبة والمخزون.
- تدريب العاملين على الأدوات الرقمية.

القسم الثالث: نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة

يتضمن هذا القسم 10 عبارات تقيس التحسن الذي حققه المشروع خلال السنوات الأخيرة في مجالات مثل:

- المبيعات.
- الأرباح.
- عدد العملاء.
- الاحتفاظ بالعملاء.
- الحصة السوقية.
- الإنتاجية.
- التوسع الجغرافي.
- تطوير المنتجات.
- القدرة التنافسية.
- الاستمرارية والتكيف.

وبذلك يبلغ العدد الإجمالي لعبارات القياس في الاستبانة 40 عبارة، بخلاف البيانات العامة.

خامسا: تفسير المتوسطات

حسب طول الفئة وفق المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = (5 - 1) \div 5 = 0.80$$

وبناء عليه تفسر المتوسطات كالاتي:

مستوى التقدير	المتوسط
منخفض جدًا	1.00–1.80
منخفض	1.81–2.60
متوسط	2.61–3.40
مرتفع	3.41–4.20
مرتفع جدًا	4.21–5.00

المبحث السابع: صدق أداة الدراسة

أولاً: الصدق الظاهري

عرضت الاستبانة على مجموعة مكونة من سبعة محكمين من ذوي الخبرة في:

- إدارة الأعمال.
- ريادة الأعمال.
- التحول الرقمي.
- المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- مناهج البحث.
- الإحصاء.
- اللغة العربية.

وطلب من المحكمين تقييم مدى وضوح العبارات، وسلامتها اللغوية، وارتباطها بموضوع الدراسة، ومدى ملاءمتها للمشاركين، وشمولها للجوانب المهمة.

واعتمدت العبارة إذا وافق على ملاءمتها ما لا يقل عن 80% من المحكمين. أما العبارات التي حصلت على نسبة اتفاق أقل، فأعيدت صياغتها أو حذفت.

ثانيًا: صدق المحتوى

تحقق صدق المحتوى من خلال مقارنة موضوعات الاستبانة بالمفاهيم والجوانب التي تكررت في الأدبيات والدراسات السابقة.

كما روعي أن تغطي الأداة الجوانب التسويقية والإدارية والتقنية والتجارية والمعرفية، وألا تختزل ريادة الأعمال الرقمية في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي فقط.

ثالثًا: صدق الاتساق الداخلي

يحسب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للقسم الذي تنتمي إليه.

وتعد العبارة متسقة إذا كان معامل ارتباطها موجبًا ودالًا إحصائيًا عند مستوى 0.05 أو أقل.

كما تحسب معاملات الارتباط بين درجات الأقسام والدرجة الكلية للأداة، للتحقق من اتساق البناء الداخلي للاستبانة.

ولا تعتمد العبارات التي تظهر معاملات ارتباط ضعيفة أو غير دالة قبل مراجعتها من الناحية النظرية واللغوية.

رابعًا: التحليل العاملي

يمكن تطبيق التحليل العاملي الاستكشافي على بيانات العينة الأساسية للتحقق من تجمع العبارات في مكونات متجانسة.

ويشترط قبل إجراء التحليل:

- أن تكون قيمة KMO أعلى من 0.60.

- أن يكون اختبار بارتلليت دالاً إحصائياً.
 - ألا تقل التشبعات العاملية المقبولة عن 0.40.
 - ألا تتشبع العبارة بدرجات متقاربة على أكثر من عامل دون مبرر نظري.
 - أن تكون نسبة التباين المفسر مناسبة لطبيعة البيانات.
- ويعد حجم العينة البالغ 180 استجابة مقبولا لإجراء تحليل عاملي استكشافي أولي لأداة مكونة من 40 عبارة، إلا أن تفسير النتائج يجب أن يتم بحذر وعدم حذف العبارات اعتماداً على المؤشرات الإحصائية وحدها.

3.8. ثبات أداة الدراسة

يستخدم معامل ألفا كرونباخ للتحقق من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة.

وتحسب قيمة ألفا لكل قسم من أقسام الأداة، إضافة إلى القيمة الكلية.

ويعتمد التفسير الآتي:

مستوى الثبات	قيمة ألفا كرونباخ
ضعيف	أقل من 0.60
مقبول في الدراسة الاستطلاعية	0.60-أقل من 0.70
جيد	0.70-أقل من 0.80
جيد جداً	0.80-أقل من 0.90
مرتفع جداً	0.90 فأكثر

ولا يعني ارتفاع قيمة ألفا دائماً جودة الأداة؛ فقد تنتج القيمة المرتفعة جداً عن تكرار العبارات. ولذلك تراجع قيمة «ألفا في حال حذف العبارة» ومعامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية.

3.9. إجراءات جمع البيانات

تتبع الدراسة الخطوات الآتية في جمع البيانات:

1. إعداد النسخة النهائية من الاستبانة.
2. الحصول على الموافقة الأكاديمية.
3. تحديد الجهات والمشروعات المستهدفة.
4. التواصل مع أصحاب ومديري المشروعات.
5. إرسال رسالة تعريفية بالدراسة.
6. توضيح سرية المشاركة.
7. إرسال رابط الاستبانة الإلكترونية.
8. توفير نسخة ورقية عند الحاجة.
9. متابعة الاستجابات بصورة دورية.
10. إرسال تذكير واحد أو اثنين فقط.
11. إغلاق الاستبانة بعد اكتمال العدد المطلوب.
12. تحميل البيانات وحفظ نسخة احتياطية.
13. فحص الاستجابات.
14. استبعاد الحالات غير الصالحة.
15. إدخال البيانات إلى SPSS.
16. مراجعة البيانات قبل التحليل.

مدة جمع البيانات

تقترح مدة قدرها ستة أسابيع لجمع البيانات، موزعة كما يأتي:

- الأسبوع الأول: التواصل الأولي والتوزيع.
- الأسبوعان الثاني والثالث: استقبال الاستجابات.
- الأسبوع الرابع: إرسال التنكير الأول.
- الأسبوع الخامس: استكمال القطاعات الأقل تمثيلاً.
- الأسبوع السادس: إغلاق الاستبانة ومراجعة البيانات.

معدل الاستجابة المستهدف

عند توزيع 210 استبانات والحصول على 180 استبانة صالحة، يبلغ معدل الصلاحية المستهدف:

$$180 \div 210 \times 100 = 85.7\%$$

ولا يشترط أن تكون جميع الاستبانات غير الصالحة غير مستردة؛ فقد تكون بعض الاستبانات مستردة لكنها تستبعد بسبب النقص أو التكرار.

3.10. أساليب التحليل الإحصائي

تستخدم الدراسة برنامج SPSS في التحليل.

أولاً: التحليل الوصفي

يشمل:

- التكرارات.
- النسب المئوية.
- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- الحد الأدنى والأقصى.

• الترتيب.

• الأهمية النسبية.

وتستخدم هذه الأساليب في وصف خصائص العينة وتحديد مستوى كل عبارة وقسم.

ثانيًا: معامل ارتباط بيرسون

يستخدم للكشف عن قوة واتجاه العلاقة بين الدرجات الكلية للأقسام.

وتفسر القوة بصورة استرشادية كما يأتي:

مستوى العلاقة	القيمة المطلقة للارتباط
ضعيفة	أقل من 0.30
متوسطة	0.30-أقل من 0.50
قوية	0.50-أقل من 0.70
قوية جدًا	0.70 فأكثر

ولا يعني الارتباط وجود علاقة سببية.

ثالثًا: تحليل الانحدار الخطي

يستخدم الانحدار الخطي لتقدير إسهام الممارسات الرقمية في تفسير الاختلاف في نمو المشروعات.

وتفسر المؤشرات الآتية:

• معامل R.

• معامل R^2 .

• معامل R^2 المعدل.

• اختبار F.

• قيمة B.

• قيمة Beta.

• اختبار t.

• مستوى الدلالة.

• فترات الثقة.

ويمثل معامل R^2 نسبة التباين في النمو التي يفسرها النموذج.

رابعًا: افتراضات الانحدار

يفحص ما يأتي:

1. خطية العلاقة.

2. استقلال الأخطاء.

3. اعتدالية البواقي.

4. ثبات تباين البواقي.

5. عدم وجود تداخل خطي مرتفع.

6. عدم وجود حالات شديدة التأثير.

ويستخدم:

• اختبار دورين-واتسون.

• VIF.

• Tolerance.

- مخطط البواقي.

- مسافة كوك.

وتعد قيمة VIF الأقل من 5 مناسبة، وقيمة Tolerance الأعلى من 0.20 مطمئنة.

خامسًا: اختبارات

يستخدم اختبار ت لعينتين مستقلتين عند مقارنة متوسط مجموعتين، مثل:

- المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

- المشروعات التي تتبع إلكترونيًا والتي لا تتبع إلكترونيًا.

- المشروعات التي لديها قسم تقني والتي لا يوجد لديها.

سادسًا: تحليل التباين الأحادي

يستخدم عند مقارنة ثلاث مجموعات أو أكثر، مثل:

- قطاعات النشاط.

- فئات عمر المشروع.

- مستويات عدد العاملين.

- مناطق النشاط.

- سنوات الخبرة.

ويستخدم اختبار Tukey إذا تحقق تجانس التباين، واختبار Games-Howell إذا لم يتحقق.

سابعًا: اختبار ليفين

يستخدم للتحقق من تجانس التباين قبل إجراء اختبارات الفروق.

ثامناً: حجم الأثر

لا تقتصر الدراسة على الدلالة الإحصائية، بل يمكن حساب حجم الأثر، مثل:

• Cohen's d في اختبار ت.

• Eta squared في تحليل التباين.

• R^2 في الانحدار.

وتعد أحجام الأثر ضرورية للحكم على الأهمية العملية للنتائج.

تاسعاً: مستوى الدلالة

يعتمد مستوى دلالة:

$$\alpha \leq 0.05$$

وتعد النتيجة دالة عندما تكون القيمة الاحتمالية أقل من أو تساوي 0.05.

خاتمة الفصل

عرض هذا الفصل الإجراءات المنهجية الكاملة المتبعة في دراسة دور ريادة الأعمال الرقمية في نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والتصميم الكمي المقطعي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من أصحاب ومديري ومسؤولي المشروعات. واعتمدت عينة نهائية مكونة من 180 مشاركاً، مع توزيع 210 استبانة لضمان الوصول إلى العدد المطلوب بعد استبعاد الاستجابات غير المكتملة أو غير الصالحة. كما خصصت عينة استطلاعية مقدارها 30 مشاركاً لا تدخل ضمن العينة الأساسية. وتضمنت الاستبانة 40 عبارة للقياس، إلى جانب البيانات العامة، وجرى تحديد إجراءات التحكم والصدق والثبات وجمع البيانات وتنظيفها ومعالجتها. كما حددت الدراسة الأساليب الإحصائية المناسبة، وفي مقدمتها المتوسطات والانحرافات المعيارية والارتباط والانحدار واختبارات الفروق. وتوفر هذه الإجراءات أساساً منهجياً منظماً يسمح بجمع بيانات تتمتع بدرجة مناسبة من الصدق والثبات، وتحليلها بصورة علمية، تمهيداً لعرض النتائج الإحصائية وتفسيرها ومناقشتها في الفصل التالي.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة وتحليلها

4.1. تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض النتائج الإحصائية المتعلقة بدراسة دور ريادة الأعمال الرقمية في نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. وقد جرى تنظيم النتائج وفق تسلسل يبدأ بوصف الخصائص العامة لأفراد العينة والمشروعات محل الدراسة، ثم عرض نتائج اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها، يلي ذلك تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات ومحاور الدراسة، ثم عرض نتائج معاملات الارتباط وتحليل الانحدار واختبارات الفروق بين استجابات أفراد العينة. واعتمد التحليل الإحصائي على عينة مكونة من 180 مشاركًا من أصحاب ومديري ومسؤولي المشروعات الصغيرة والمتوسطة. واستخدمت الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في إجراء التحليلات الوصفية والاستدلالية، واعتمد مستوى دلالة إحصائية مقداره 0.05. وتجدر الإشارة إلى أن النتائج الواردة في هذا الفصل تمثل نموذجًا إحصائيًا افتراضيًا متسقًا مع تصميم الدراسة، وتهدف إلى توضيح طريقة إعداد فصل النتائج وعرض الجداول وتفسيرها. ولا تمثل هذه الأرقام بيانات ميدانية فعلية ما لم تستبدل لاحقًا بنتائج التحليل الحقيقي.

4.2. وصف عينة الدراسة

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة وفق الجنس:

جدول 1 يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة

الجنس	النسبة المئوية	التكرار
-------	----------------	---------

ذكر	70.0%	126
أنثى	30.0%	54
الإجمالي	100%	180

يتضح من الجدول أن الذكور مثلوا النسبة الأكبر من أفراد العينة، إذ بلغ عددهم 126 مشاركًا بنسبة 70%، بينما بلغ عدد الإناث 54 مشاركة بنسبة 30.0%.

وقد يعكس هذا التوزيع ارتفاع نسبة مشاركة الذكور في ملكية وإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة داخل القطاعات التي شملها التطبيق. ومع ذلك، فإن نسبة الإناث البالغة 30% تعد نسبة مناسبة تسمح بتمثيل وجهات نظر صاحبات ومديرات المشروعات ضمن الدراسة.

الفئة العمرية	النسبة المئوية	التكرار
أقل من 30 سنة	21.1%	38
من 30 إلى أقل من 40 سنة	40.0%	72
من 40 إلى أقل من 50 سنة	27.2%	49
50 سنة فأكثر	11.7%	21
الإجمالي	100%	180

تشير النتائج إلى أن الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 40%، تليها الفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 27.2%، ثم الفئة الأقل من 30 سنة بنسبة 21.1%.

ويعكس هذا التوزيع أن النسبة الأكبر من المشاركين تقع ضمن الفئات العمرية الأكثر نشاطاً في تأسيس المشروعات وإدارتها، وهي الفئات التي يتوقع أن تمتلك خبرة عملية مناسبة، إلى جانب استعداد أكبر لاستخدام الأدوات الرقمية والتقنيات الحديثة.

المؤهل العلمي	النسبة المئوية	التكرار
ثانوية عامة أو أقل	10.0%	18
دبلوم	16.1%	29
بكالوريوس	55.0%	99
دراسات عليا	18.9%	34
الإجمالي	100%	180

أظهرت النتائج أن الحاصلين على درجة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة 55%، يليهم الحاصلون على دراسات عليا بنسبة 18.9%، ثم الحاصلون على الدبلوم بنسبة 16.1%.

وتشير هذه النتيجة إلى ارتفاع نسبي في المستوى التعليمي للمشاركين، وهو ما قد يدعم قدرتهم على فهم مفاهيم ريادة الأعمال الرقمية واستخدام الأدوات التقنية وتقييم أثرها في أداء المشروعات.

المسمى الوظيفي	النسبة المئوية	التكرار
----------------	----------------	---------

68	37.8%	مالك المشروع
41	22.8%	مدير عام
30	16.7%	مدير تسويق أو مبيعات
23	12.8%	مدير عمليات
18	10.0%	مسؤول تقني أو تجارة إلكترونية
180	100%	الإجمالي

يتضح أن ملاك المشروعات مثلوا النسبة الأكبر من العينة بنسبة 37.8%، يليهم المديرون العامون بنسبة 22.8%.

ويعد هذا التوزيع مناسباً لطبيعة الدراسة، لأن الفئات المشاركة تمثل مواقع وظيفية تمتلك معرفة مباشرة بعمليات المشروع وأدائه ومستوى اعتماده على التكنولوجيا.

حجم المشروع	النسبة المئوية	التكرار
مشروع صغير	66.7%	120
مشروع متوسط	33.3%	60
الإجمالي	100%	180

تظهر النتائج أن المشروعات الصغيرة مثلت ثلثي العينة تقريبًا بنسبة 66.7%، بينما مثلت المشروعات المتوسطة 33.3%.

ويتوافق هذا التوزيع مع الانتشار الأكبر للمشروعات الصغيرة مقارنة بالمشروعات المتوسطة داخل بيئة الأعمال.

القطاع	النسبة المئوية	التكرار
التجارة والتجزئة	19.4%	35
الخدمات المهنية والاستشارية	16.7%	30
التقنية والتجارة الإلكترونية	16.7%	30
الصناعات والمنتجات	13.9%	25
الأغذية والمشروبات	13.9%	25
النقل والخدمات اللوجستية	8.3%	15
التعليم والصحة والخدمات الأخرى	11.1%	20
الإجمالي	100%	180

تشير النتائج إلى تنوع القطاعات الممثلة في الدراسة، وعدم تركيز العينة بصورة كاملة في نشاط واحد. وجاء قطاع التجارة والتجزئة في المرتبة الأولى بنسبة 19.4%، يليه قطاعا الخدمات المهنية والتقنية بنسبة 16.7% لكل منهما.

ويساعد هذا التنوع على تقديم صورة أكثر شمولاً عن استخدام الممارسات الرقمية داخل قطاعات اقتصادية متعددة.

عمر المشروع	النسبة المئوية	التكرار
من سنة إلى أقل من 3 سنوات	21.7%	39
من 3 إلى أقل من 5 سنوات	28.9%	52
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	31.7%	57
10 سنوات فأكثر	17.8%	32
الإجمالي	100%	180

توضح النتائج أن المشروعات التي يتراوح عمرها بين 5 وأقل من 10 سنوات جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 31.7%، تليها المشروعات التي يتراوح عمرها بين 3 وأقل من 5 سنوات بنسبة 28.9%. ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من المشروعات لديها خبرة تشغيلية كافية تسمح بتقييم التغير في أدائها ومستوى نموها.

4.3. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق الاتساق الداخلي

جرى حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه. وتراوحت معاملات الارتباط بين 0.571 و0.842، وكانت جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01.

وتشير هذه النتيجة إلى وجود اتساق داخلي جيد بين عبارات الأداة، وأن كل عبارة ترتبط بصورة مناسبة بالمجال الذي وضعت لقياسه.

كما تراوحت معاملات ارتباط المجالات بالدرجة الكلية للاستبانة بين 0.693 و0.884، وجميعها دالة إحصائية، بما يعكس ملاءمة البناء الداخلي للأداة.

ثانيًا: نتائج معامل ألفا كرونباخ

جدول 2 نتائج معامل ألفا كرونباخ

المجال	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
الابتكار الرقمي	0.842	5
التسويق الرقمي	0.879	5
التجارة الإلكترونية	0.861	5
البيانات ونكاء الأعمال	0.886	5
الإدارة الرقمية للعمليات	0.853	5
المهارات والقدرات الرقمية	0.872	5
الممارسات الرقمية ككل	0.943	30
نمو المشروعات	0.911	10

40	0.956	الاستبانة ككل
----	-------	---------------

يتضح من الجدول أن معاملات ألفا كرونباخ تراوحت بين 0.842 و0.911 على مستوى المجالات الفرعية، وبلغ معامل الثبات للاستبانة ككل 0.956. وتشير هذه القيم إلى مستوى مرتفع جداً من الثبات والاتساق الداخلي، وتدلل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية، وأن نتائجها قابلة للاعتماد في التحليل الإحصائي.

ثالثاً: نتائج التحليل العاملي الاستكشافي

بلغت قيمة اختبار كايزر-ماير-أولكن KMO مقدار 0.901، وهي قيمة مرتفعة وتشير إلى ملاءمة البيانات للتحليل العاملي. كما جاءت نتيجة اختبار بارتليت دالة إحصائياً، إذ بلغت قيمة مربع كاي 4287.36 عند مستوى دلالة أقل من 0.001. وقد تراوحت التشبعات العاملية للعبارات بين 0.536 و0.823، وهي قيم تتجاوز الحد المقبول البالغ 0.40. وتشير هذه النتائج إلى أن عبارات الاستبانة تتجمع بصورة مناسبة في المكونات التي وضعت لقياسها، وأن البناء العاملي للأداة يتمتع بدرجة مقبولة من الصدق.

4.4. نتائج الممارسات المرتبطة بريادة الأعمال الرقمية

أولاً: نتائج الابتكار الرقمي

جدول 3 نتائج الابتكار الرقمي

العبارة	الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط
يستخدم المشروع التكنولوجيا لتطوير منتجات أو خدمات جديدة	1	مرتفع	0.78	4.02
يجرب المشروع حلولاً رقمية جديدة بصورة مستمرة	2	مرتفع	0.81	3.91

3.84	0.85	مرتفع	3	يستجيب المشروع بسرعة للتغيرات التقنية في السوق
3.78	0.88	مرتفع	4	يوظف المشروع آراء العملاء في تطوير الخدمات الرقمية
3.62	0.91	مرتفع	5	يخصص المشروع موارد لتجربة الأفكار الرقمية
3.83	0.69	مرتفع	—	المتوسط الكلي

أظهرت النتائج أن مستوى الابتكار الرقمي جاء مرتفعاً، بمتوسط كلي بلغ 3.83 وانحراف معياري بلغ 0.69. وجاءت العبارة المتعلقة باستخدام التكنولوجيا في تطوير منتجات أو خدمات جديدة في المرتبة الأولى بمتوسط 4.02، في حين جاءت العبارة المتعلقة بتخصيص موارد لتجربة الأفكار الرقمية في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.62. وتشير النتائج إلى أن المشروعات تبدي اهتماماً جيداً باستخدام التكنولوجيا في تطوير عروضها، إلا أن تخصيص الموارد المالية والبشرية للابتكار الرقمي ما يزال أقل من مستوى الاستخدام العام للتقنيات.

ثانياً: نتائج التسويق الرقمي

جدول 4 نتائج التسويق الرقمي

العبارة	الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط
يستخدم المشروع وسائل التواصل الاجتماعي في الوصول إلى العملاء	1	مرتفع جداً	0.67	4.31
ينشر المشروع محتوى رقمياً بصورة منتظمة	2	مرتفع	0.75	4.04
يستخدم المشروع الإعلانات الرقمية المدفوعة	3	مرتفع	0.86	3.88
يقيس المشروع نتائج الحملات الرقمية	4	مرتفع	0.91	3.74

3.59	0.94	مرتفع	5	يستخدم بيانات العملاء في تخصيص الرسائل التسويقية
3.91	0.71	مرتفع	—	المتوسط الكلي

جاء مستوى التسويق الرقمي مرتفعًا بمتوسط بلغ 3.91. وحصل استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في الوصول إلى العملاء على أعلى متوسط بلغ 4.31، وهو مستوى مرتفع جدًا. أما استخدام بيانات العملاء في تخصيص الرسائل التسويقية فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.59. ويعني ذلك أن المشروعات تستخدم القنوات الرقمية بصورة واسعة في النشر والوصول، لكنها ما تزال أقل تقدمًا في التسويق المبني على البيانات والتخصيص.

ثالثًا: نتائج التجارة الإلكترونية

جدول 5 نتائج التجارة الإلكترونية

العبارة	الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط
يعرض المشروع منتجاته أو خدماته عبر قنوات إلكترونية	1	مرتفع	0.79	4.08
يستقبل المشروع طلبات العملاء إلكترونيًا	2	مرتفع	0.82	4.01
يوفر المشروع وسائل دفع رقمية	3	مرتفع	0.88	3.92
يتابع المشروع طلبات العملاء إلكترونيًا	4	مرتفع	0.91	3.80
يدمج المشروع قنوات البيع الإلكترونية مع أنظمتها الداخلية	5	مرتفع	0.97	3.49
المتوسط الكلي	—	مرتفع	0.74	3.86

بلغ المتوسط الكلي للتجارة الإلكترونية 3.86، وهو مستوى مرتفع. وجاء عرض المنتجات والخدمات عبر القنوات الإلكترونية في المرتبة الأولى، بينما جاء دمج قنوات البيع الإلكترونية مع الأنظمة الداخلية في المرتبة الأخيرة. وتشير هذه النتيجة إلى أن استخدام التجارة الإلكترونية أكثر انتشارًا في جانب العرض واستقبال الطلبات، لكنه أقل نضجًا في التكامل التقني بين المبيعات والمخزون والمحاسبة وخدمة العملاء.

رابعًا: نتائج استخدام البيانات وذكاء الأعمال

جدول 6 نتائج استخدام البيانات وذكاء الأعمال

العبارة	الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط
يجمع المشروع بيانات منتظمة عن المبيعات	1	مرتفع	0.77	4.03
يستخدم المشروع تقارير دورية في متابعة الأداء	2	مرتفع	0.83	3.89
يحلل المشروع بيانات العملاء لفهم احتياجاتهم	3	مرتفع	0.90	3.71
يستخدم المشروع البيانات في التنبؤ بالطلب	4	مرتفع	0.96	3.48
يعتمد المشروع على لوحات مؤشرات رقمية متكاملة	5	متوسط	1.01	3.35
المتوسط الكلي	—	مرتفع	0.76	3.69

جاء مستوى استخدام البيانات وذكاء الأعمال مرتفعًا بمتوسط 3.69، لكنه كان أقل من التسويق الرقمي والتجارة الإلكترونية. وجاء جمع بيانات المبيعات في المرتبة الأولى، بينما جاء استخدام لوحات المؤشرات الرقمية المتكاملة في المرتبة الأخيرة بمستوى متوسط. ويكشف ذلك عن فجوة بين جمع البيانات واستخدامها المتقدم؛ إذ تمتلك بعض المشروعات بيانات تشغيلية، لكنها لا تحولها دائمًا إلى تحليلات تنبؤية أو لوحات معلومات تدعم القرارات.

خامسًا: نتائج الإدارة الرقمية للعمليات

جدول 7 نتائج الإدارة الرقمية للعمليات

العبارة	الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط
يستخدم المشروع برامج رقمية في المحاسبة	1	مرتفع	0.73	4.16
يستخدم المشروع أنظمة رقمية في إدارة المخزون	2	مرتفع	0.87	3.90
يستخدم المشروع أدوات رقمية للتواصل بين العاملين	3	مرتفع	0.85	3.87
يستخدم المشروع نظامًا لإدارة علاقات العملاء	4	مرتفع	0.98	3.54
توجد درجة تكامل مناسبة بين الأنظمة المستخدمة	5	مرتفع	1.02	3.41
المتوسط الكلي	—	مرتفع	0.73	3.78

بلغ المتوسط الكلي للإدارة الرقمية للعمليات 3.78، وجاء استخدام برامج المحاسبة في المرتبة الأولى. أما تكامل الأنظمة فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.41، وهو يقع عند بداية المستوى المرتفع. ويشير ذلك إلى أن المشروعات تستخدم أنظمة رقمية منفصلة في بعض الوظائف، لكن التكامل بينها ما يزال بحاجة إلى تطوير.

سادسًا: نتائج المهارات والقدرات الرقمية

جدول 8 نتائج المهارات والقدرات الرقمية

العبارة	الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط

4.05	0.74	مرتفع	1	يملك العاملون القدرة على استخدام الأدوات الرقمية الأساسية
3.97	0.79	مرتفع	2	تتقبل إدارة المشروع تجربة التقنيات الحديثة
3.86	0.83	مرتفع	3	يستطيع العاملون التكيف مع الأنظمة الجديدة
3.51	0.94	مرتفع	4	يوفر المشروع تدريباً على الأدوات الرقمية
3.28	1.03	متوسط	5	يستقطب المشروع متخصصين في المجالات الرقمية
3.73	0.72	مرتفع	—	المتوسط الكلي

أظهرت النتائج أن مستوى المهارات والقدرات الرقمية جاء مرتفعاً بمتوسط 3.73. وجاء امتلاك العاملين مهارات الاستخدام الأساسي في المرتبة الأولى، بينما جاء استقطاب المتخصصين في المجالات الرقمية في المرتبة الأخيرة بمستوى متوسط. وتعني هذه النتيجة أن المشروعات تملك مستوى مقبولاً من المهارات التشغيلية، لكنها قد تواجه صعوبة في توظيف الكفاءات الرقمية المتخصصة.

سابعاً: الترتيب العام لمجالات الممارسات الرقمية

جدول 9 الترتيب العام لمجالات الممارسات الرقمية

المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب	المجال
3.91	0.71	مرتفع	1	التسويق الرقمي
3.86	0.74	مرتفع	2	التجارة الإلكترونية
3.83	0.69	مرتفع	3	الابتكار الرقمي

3.78	0.73	مرتفع	4	الإدارة الرقمية للعمليات
3.73	0.72	مرتفع	5	المهارات والقدرات الرقمية
3.69	0.76	مرتفع	6	البيانات وذكاء الأعمال
3.80	0.64	مرتفع	—	الممارسات الرقمية ككل

جاء المستوى الكلي للممارسات المرتبطة بريادة الأعمال الرقمية مرتفعًا بمتوسط 3.80.

واحتل التسويق الرقمي المرتبة الأولى، بينما جاء استخدام البيانات وذكاء الأعمال في المرتبة الأخيرة، رغم بقاءه ضمن المستوى المرتفع. وتظهر هذه النتيجة أن المشروعات تتبنى الأدوات الرقمية الأكثر سهولة ووضوحًا في العائد، مثل التسويق والبيع الإلكتروني، بدرجة أكبر من الأدوات الأكثر تعقيدًا، مثل التحليل التنبئي وتكامل البيانات.

4.5. نتائج نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة

جدول 10 نتائج نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة

العبارة	الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط
زاد عدد العملاء خلال السنوات الأخيرة	1	مرتفع	0.77	4.02
تحسنت قدرة المشروع على الوصول إلى أسواق جديدة	2	مرتفع	0.81	3.94
تحسنت مبيعات المشروع	3	مرتفع	0.83	3.92
تحسنت سرعة الاستجابة للعملاء	4	مرتفع	0.80	3.89

3.84	0.84	مرتفع	5	تحسنت القدرة التنافسية للمشروع
3.80	0.87	مرتفع	6	ارتفعت قدرة المشروع على الاحتفاظ بالعملاء
3.76	0.88	مرتفع	7	تحسنت إنتاجية العاملين
3.72	0.90	مرتفع	8	زادت قدرة المشروع على تطوير منتجات جديدة
3.68	0.93	مرتفع	9	تحسنت أرباح المشروع
3.65	0.91	مرتفع	10	تحسنت قدرة المشروع على الاستمرار في الأزمات
3.82	0.69	مرتفع	—	المتوسط الكلي

تشير النتائج إلى أن مستوى نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة جاء مرتفعاً بمتوسط كلي بلغ 3.82. وجاءت زيادة عدد العملاء في المرتبة الأولى بمتوسط 4.02، تليها القدرة على الوصول إلى أسواق جديدة بمتوسط 3.94. أما تحسن القدرة على الاستمرار في الأزمات فجاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.65، رغم وقوعه ضمن المستوى المرتفع. وتوضح النتائج أن النمو يظهر بصورة أكبر في المؤشرات السوقية، مثل زيادة العملاء والوصول إلى الأسواق، مقارنة بالمؤشرات المالية أو طويلة الأجل، مثل الأرباح والاستدامة.

4.6. نتائج معاملات الارتباط

أولاً: العلاقة بين المجالات الرقمية ونمو المشروعات

جدول 11 العلاقة بين المجالات الرقمية ونمو المشروعات

المجال	اتجاه وقوة العلاقة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط مع نمو المشروعات
الابتكار الرقمي	طردية قوية	<0.001	0.624
التسويق الرقمي	طردية قوية	<0.001	0.681
التجارة الإلكترونية	طردية قوية	<0.001	0.653
البيانات وذكاء الأعمال	طردية قوية جدًا	<0.001	0.704
الإدارة الرقمية للعمليات	طردية قوية	<0.001	0.668
المهارات والقدرات الرقمية	طردية قوية	<0.001	0.639
الممارسات الرقمية ككل	طردية قوية جدًا	<0.001	0.758

أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين جميع المجالات الرقمية ونمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة. وكانت أقوى علاقة على مستوى المجالات بين استخدام البيانات وذكاء الأعمال والنمو، حيث بلغ معامل الارتباط 0.704، تليها العلاقة بين التسويق الرقمي والنمو بقيمة 0.681. كما بلغ معامل الارتباط بين الممارسات الرقمية ككل والنمو 0.758، وهي علاقة طردية قوية جدًا. وتعني هذه النتيجة أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق الممارسات الرقمية، ارتفع مستوى النمو المدرك داخل المشروعات. ومع ذلك، فإن الارتباط لا يثبت وحده العلاقة السببية، بل يعبر عن تزامن التغير بين الجانبين.

4.7. نتائج تحليل الانحدار

أولاً: أثر الممارسات الرقمية ككل في نمو المشروعات

جدول 12 أثر الممارسات الرقمية ككل في نمو المشروعات

المؤشر	القيمة
معامل الارتباط R	0.758
معامل التحديد R ²	0.575
معامل التحديد المعدل	0.573
قيمة F	240.82
مستوى الدلالة	<0.001
معامل الانحدار B	0.817
معامل Beta	0.758
قيمة t	15.52
مستوى دلالة t	<0.001

توضح النتائج أن معامل الارتباط بين الممارسات الرقمية ككل ونمو المشروعات بلغ 0.758، بينما بلغ معامل التحديد 0.575. ويعني ذلك أن الممارسات الرقمية تفسر نحو 57.5% من التباين في مستوى نمو المشروعات

الصغيرة والمتوسطة، بينما تعود النسبة المتبقية البالغة 42.5% إلى عوامل أخرى، مثل التمويل، والظروف الاقتصادية، والمنافسة، والخبرة الإدارية، وحجم السوق. كما بلغت قيمة F مقدار 240.82 وكانت دالة إحصائيًا عند مستوى أقل من 0.001، مما يشير إلى ملاءمة نموذج الانحدار. وبلغ معامل الانحدار 0.817، وهو ما يعني أن زيادة الممارسات الرقمية بمقدار وحدة واحدة ترتبط بزيادة متوقعة في نمو المشروعات بمقدار 0.817 وحدة.

ثانيًا: أثر المجالات الرقمية مجتمعة في نمو المشروعات

جدول 13 أثر المجالات الرقمية مجتمعة في نمو المشروعات

المجال	مستوى الدلالة	t	Beta	B
الثابت	0.002	3.18	—	0.512
الابتكار الرقمي	0.022	2.31	0.132	0.124
التسويق الرقمي	0.003	3.04	0.176	0.168
التجارة الإلكترونية	0.009	2.66	0.147	0.139
البيانات وذكاء الأعمال	<0.001	4.19	0.238	0.221
الإدارة الرقمية للعمليات	0.001	3.36	0.186	0.177
المهارات والقدرات الرقمية	0.040	2.07	0.112	0.106

بلغ معامل الارتباط المتعدد 0.791، وبلغ معامل التحديد 0.626، بينما بلغ معامل التحديد المعدل 0.613. وبلغت قيمة F للنموذج 48.26 عند مستوى دلالة أقل من 0.001. وتشير النتائج إلى أن المجالات الرقمية مجتمعة تفسر نحو 62.6% من التباين في نمو المشروعات. وجاء استخدام البيانات وذكاء الأعمال بوصفه المجال الأكثر تأثيراً، حيث بلغت قيمة Beta المعيارية 0.238، تليه الإدارة الرقمية للعمليات بقيمة 0.186، ثم التسويق الرقمي بقيمة 0.176. أما المهارات والقدرات الرقمية فقد سجلت أقل قيمة Beta بلغت 0.112، لكنها ظلت دالة إحصائياً عند مستوى 0.040. وتعني هذه النتائج أن استخدام البيانات في دعم القرارات لا يمثل مجرد نشاط مساعد، بل يعد من أقوى الجوانب المرتبطة بالنمو. كما أن تكامل التكنولوجيا مع العمليات اليومية أكثر تأثيراً من الاستخدام الشكلي أو الجزئي للأدوات الرقمية.

4.8. اختبار افتراضات الانحدار

أولاً: التداخل الخطي

جدول 14 التداخل الخطي

المجال	VIF	Tolerance
الابتكار الرقمي	1.919	0.521
التسويق الرقمي	2.101	0.476
التجارة الإلكترونية	2.028	0.493
البيانات وذكاء الأعمال	2.283	0.438
الإدارة الرقمية للعمليات	2.217	0.451

المهارات والقدرات الرقمية	1.862	0.537
---------------------------	-------	-------

جميع قيم VIF أقل من 5، وجميع قيم Tolerance أعلى من 0.20، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة جوهرية في التداخل الخطي بين المجالات.

ثانيًا: استقلال الأخطاء

بلغت قيمة دوربن-واتسون 1.94، وهي قيمة قريبة من 2، مما يدل على عدم وجود ارتباط ذاتي جوهرية بين أخطاء النموذج.

ثالثًا: اعتدالية البواقي

أظهرت الرسوم البيانية ومخطط الاحتمال الطبيعي أن البواقي تقترب من التوزيع الطبيعي، كما لم تظهر حالات شديدة التأثير وفق مسافة كوك، حيث كانت جميع القيم أقل من 1. وتشير هذه النتائج إلى تحقق افتراضات الانحدار بدرجة مناسبة، بما يدعم صلاحية النموذج للتفسير.

4.9. نتائج اختبار الفروق

أولاً: الفروق حسب الجنس

المجال	مستوى الدلالة	قيمة t	متوسط الإناث	متوسط الذكور
الممارسات الرقمية	0.542	-0.61	3.84	3.78
نمو المشروعات	0.562	-0.58	3.86	3.80

لا توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في الممارسات الرقمية أو نمو المشروعات، لأن قيم الدلالة أكبر من 0.05. وتشير هذه النتيجة إلى أن تقييم الممارسات الرقمية والنمو لا يختلف بصورة جوهرية باختلاف جنس المشارك.

ثانيًا: الفروق حسب حجم المشروع

المجال	مستوى الدلالة	قيمة t	المشروعات المتوسطة	المشروعات الصغيرة
الممارسات الرقمية	0.005	-2.82	3.98	3.71
نمو المشروعات	0.017	-2.41	3.98	3.74

أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية لصالح المشروعات المتوسطة في الممارسات الرقمية والنمو.

وقد يرجع ذلك إلى امتلاك المشروعات المتوسطة موارد مالية وبشرية وتقنية أكبر، وقدرتها على استقطاب المتخصصين والاستثمار في الأنظمة وتحليل البيانات.

ثالثًا: الفروق حسب وجود متجر أو منصة إلكترونية

المجال	مستوى الدلالة	قيمة t	لا توجد منصة إلكترونية	توجد منصة إلكترونية
الممارسات الرقمية	<0.001	6.74	3.42	4.02
نمو المشروعات	<0.001	5.18	3.50	3.99

توجد فروق دالة إحصائية لصالح المشروعات التي تمتلك متجرًا أو منصة إلكترونية.

وتشير النتيجة إلى أن وجود قناة إلكترونية فعلية يرتبط بمستوى أعلى من الممارسة الرقمية والنمو، مقارنة باستخدام المحدود للتكنولوجيا في الاتصال أو النشر فقط.

رابعًا: الفروق حسب عمر المشروع

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق دالة في الممارسات الرقمية حسب عمر المشروع، إذ بلغت قيمة F مقدار 1.84 ومستوى الدلالة 0.141. في المقابل، ظهرت فروق دالة في النمو حسب عمر

المشروع، إذ بلغت قيمة F مقدار 3.26 ومستوى الدلالة 0.023. وأظهرت المقارنات البعدية أن المشروعات التي يتراوح عمرها بين 5 وأقل من 10 سنوات سجلت مستوى نمو أعلى من المشروعات التي يقل عمرها عن 3 سنوات. وقد يفسر ذلك بأن المشروعات الأقدم نسبيًا تمتلك قاعدة عملاء وخبرة تشغيلية واستقرارًا أكبر، مما يساعدها على تحويل الاستثمار الرقمي إلى نتائج نمو ملموسة.

خامسًا: الفروق حسب القطاع الاقتصادي

بلغت قيمة F للفروق في الممارسات الرقمية 2.69 عند مستوى دلالة 0.016، مما يشير إلى وجود فروق بين القطاعات. وأظهرت المقارنات البعدية أن قطاع التقنية والتجارة الإلكترونية سجل متوسطًا أعلى من قطاعات الصناعات التقليدية والنقل. كما بلغت قيمة F للفروق في النمو 1.92 عند مستوى دلالة 0.079، وهي غير دالة إحصائيًا. ويعني ذلك أن مستوى تبني الأدوات الرقمية يختلف بين القطاعات، لكن مستوى النمو لا يرتبط بالقطاع وحده، بل يتأثر بعوامل أخرى.

ملخص النتائج الرئيسية

أظهرت النتائج أن مستوى الممارسات المرتبطة بريادة الأعمال الرقمية داخل المشروعات الصغيرة والمتوسطة جاء مرتفعًا، بمتوسط كلي بلغ 3.80. وجاء التسويق الرقمي في المرتبة الأولى، تليه التجارة الإلكترونية، ثم الابتكار الرقمي، بينما جاء استخدام البيانات وذكاء الأعمال في المرتبة الأخيرة.

كما أظهرت النتائج أن مستوى نمو المشروعات جاء مرتفعًا بمتوسط 3.82، وكانت أبرز مظاهر النمو زيادة عدد العملاء والوصول إلى أسواق جديدة وتحسن المبيعات. وأظهرت معاملات الارتباط وجود علاقات موجبة ودالة بين جميع المجالات الرقمية والنمو، وبلغ معامل الارتباط بين الممارسات الرقمية ككل والنمو 0.758.

وأظهر تحليل الانحدار أن الممارسات الرقمية تفسر 57.5% من التباين في النمو عند إدخالها بصورة كلية، وترتفع النسبة إلى 62.6% عند إدخال المجالات بصورة منفصلة. وكان استخدام البيانات وذكاء الأعمال أكثر المجالات تأثيرًا، تليه الإدارة الرقمية للعمليات ثم التسويق الرقمي.

كما أظهرت النتائج وجود فروق لصالح المشروعات المتوسطة، ولصالح المشروعات التي تمتلك متجرًا أو منصة إلكترونية، بينما لم تظهر فروق دالة حسب الجنس.

خاتمة الفصل

عرض هذا الفصل النتائج الإحصائية المتعلقة بعينة الدراسة، وبدأ بوصف خصائص المشاركين والمشروعات، ثم عرض نتائج صدق الأداة وثباتها، ومستوى تطبيق الممارسات الرقمية، ومستوى نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة. وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى الممارسات الرقمية والنمو، ووجود علاقة موجبة قوية بينهما. كما أظهرت أن البيانات وذكاء الأعمال والإدارة الرقمية للعمليات من أكثر الجوانب ارتباطًا بالنمو. وكشفت النتائج كذلك عن أن وجود منصة إلكترونية وحجم المشروع يرتبطان بفروق في مستوى التبني الرقمي والنمو، وهو ما يبرز أهمية الموارد والتكامل التقني في تحويل التكنولوجيا إلى نتائج فعلية. وتمهد هذه النتائج للفصل التالي الذي يتناول مناقشتها ومقارنتها بالدراسات السابقة، وتفسير دلالاتها النظرية والتطبيقية، وصولاً إلى الاستنتاجات والتوصيات.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والخاتمة والتوصيات

5.1. تمهيد

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة بشأن دور ريادة الأعمال الرقمية في نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة العربية والأجنبية. كما يعرض الفصل أبرز الاستنتاجات التي يمكن استخلاصها، والتوصيات المقترحة لأصحاب المشروعات والجهات الحكومية والمؤسسات التمويلية وحاضنات ومراكز ريادة الأعمال، إضافة إلى المقترحات البحثية المستقبلية. وقد أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بريادة الأعمال الرقمية داخل المشروعات الصغيرة والمتوسطة جاء مرتفعاً، وأن مستوى نمو هذه المشروعات جاء مرتفعاً كذلك. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة موجبة قوية بين الممارسات الرقمية والنمو، وعن اختلاف مستوى تأثير المجالات الرقمية، حيث جاء استخدام البيانات ونكاء الأعمال في مقدمة الجوانب الأكثر تأثيراً، تليه الإدارة الرقمية للعمليات والتسويق الرقمي. وتناقش النتائج في هذا الفصل وفق ترتيبها في الفصل السابق، مع مراعاة عدم الاكتفاء بإعادة عرض الأرقام، بل توضيح دلالاتها النظرية والتطبيقية، وتحديد مدى اتقادها أو اختلافها مع نتائج الدراسات السابقة.

5.2. مناقشة مستوى ريادة الأعمال الرقمية

أولاً: مناقشة المستوى العام لريادة الأعمال الرقمية

أظهرت النتائج أن المستوى العام للممارسات المرتبطة بريادة الأعمال الرقمية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة جاء مرتفعاً، بمتوسط كلي بلغ 3.80 من خمس درجات. وتعكس هذه النتيجة وجود اتجاه إيجابي لدى أصحاب ومديري المشروعات نحو استخدام التكنولوجيا في التسويق والبيع والإدارة والتواصل مع العملاء وتطوير المنتجات والخدمات.

ويمكن تفسير ارتفاع المستوى العام بأن التحول الرقمي لم يعد خيارًا ثانويًا للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، بل أصبح ضرورة مرتبطة بالاستمرار والمنافسة. فقد تغير سلوك المستهلكين بصورة واضحة نتيجة انتشار الهواتف الذكية والمنصات الإلكترونية ووسائل الدفع الرقمية، وأصبح العملاء يتوقعون إمكانية التواصل وال شراء والحصول على الخدمة من خلال قنوات رقمية.

كما يمكن تفسير النتيجة بالجهود التي شهدتها المملكة العربية السعودية في دعم التحول الرقمي وريادة الأعمال ضمن رؤية المملكة 2030، وتوسع الخدمات الحكومية الإلكترونية، وتوفير برامج ومراكز لدعم رواد الأعمال والمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة راشدية (2021)، التي أوضحت أن البيئة الرقمية أتاحت لرواد الأعمال فرصًا كبيرة للوصول إلى العملاء والاستمرار في تقديم الخدمات، خاصة بعد التغيرات التي أحدثتها جائحة كورونا. كما تتفق مع دراسة عرقوب (2025)، التي أكدت دور مراكز ريادة الأعمال الرقمية في تعزيز قدرات رواد الأعمال ودعمهم في استخدام التقنيات الحديثة.

وتتسجم النتيجة أيضًا مع ما أشار إليه Hasan et al. (2022) من أن رقمنة الأعمال أصبحت عنصرًا مهمًا في تحسين كفاءة المشروعات الصغيرة والمتوسطة وقدرتها على الاستجابة لتغيرات السوق.

ومع ذلك، فإن ارتفاع المتوسط العام لا يعني وصول جميع المشروعات إلى مرحلة النضج الرقمي. فقد أظهرت النتائج تفاوتًا واضحًا بين استخدام الأدوات الرقمية البسيطة، مثل وسائل التواصل الاجتماعي، وبين استخدام الأدوات المتقدمة، مثل لوحات المؤشرات الرقمية والتحليل التنبئي وتكامل الأنظمة. وهذا يعني أن جزءًا من التحول الرقمي ما يزال يأخذ صورة تشغيلية أو تسويقية محدودة، ولا يصل دائمًا إلى إعادة تصميم نموذج العمل بصورة كاملة.

ثانيًا: مناقشة نتائج التسويق الرقمي

جاء التسويق الرقمي في المرتبة الأولى بين مجالات ريادة الأعمال الرقمية، بمتوسط بلغ 3.91، وهو ما يشير إلى اعتماده بدرجة واسعة داخل المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بسهولة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي وانخفاض تكلفتها النسبية مقارنة بالإعلانات التقليدية، إلى جانب قدرتها على الوصول إلى شرائح متعددة من العملاء. كما أن المشروعات الصغيرة لا تحتاج إلى بنية تقنية معقدة لإنشاء حسابات على المنصات الرقمية أو نشر المحتوى أو تنفيذ حملات إعلانية.

وقد حصلت العبارة المتعلقة باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في الوصول إلى العملاء على أعلى متوسط، وهو ما يعكس اعتماد المشروعات بدرجة كبيرة على هذه المنصات في بناء الوعي بالعلامة التجارية والتفاعل مع العملاء.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Yang et al. (2023 ، التي أكدت أهمية التسويق الريادي الرقمي والعلاقات الاجتماعية في دعم توسع المشروعات الصغيرة والمتوسطة والوصول إلى أسواق جديدة. كما تتفق مع دراسة (Hervé et al. (2021، التي أشارت إلى أن الرقمنة تساعد المشروعات على تخفيض تكاليف الوصول إلى العملاء والأسواق الخارجية.

ورغم ارتفاع مستوى التسويق الرقمي، فإن العبارة المتعلقة باستخدام بيانات العملاء في تخصيص الرسائل التسويقية جاءت في المرتبة الأخيرة. وتكشف هذه النتيجة أن كثيرًا من المشروعات تستخدم التسويق الرقمي بصورة تركز على النشر والإعلان، أكثر من اعتمادها على التحليل الدقيق لسلوك العملاء وتخصيص المحتوى. وهنا تظهر فجوة مهمة بين الوجود على المنصات الرقمية وبين التسويق الرقمي الناضج. فالوجود الرقمي لا يحقق ميزة تنافسية مستدامة إذا لم يرتبط بقياس معدلات التحويل وتكلفة اكتساب العميل والاحتفاظ به وتحليل رحلة الشراء.

ثالثاً: مناقشة نتائج التجارة الإلكترونية

جاءت التجارة الإلكترونية في المرتبة الثانية، بمتوسط بلغ 3.86، مما يدل على اتجاه المشروعات نحو استخدام القنوات الإلكترونية في عرض المنتجات واستقبال الطلبات وتنفيذ عمليات البيع.

ويمكن تفسير ذلك بتوسع ثقافة الشراء الإلكتروني وتطور وسائل الدفع والتوصيل وانتشار المنصات التي تسمح للمشروعات بالدخول إلى السوق الرقمي دون الحاجة إلى تطوير متجر مستقل مرتفع التكلفة.

وقد جاءت عملية عرض المنتجات واستقبال الطلبات إلكترونياً في مقدمة الممارسات، بينما جاء تكامل قنوات البيع الإلكترونية مع الأنظمة الداخلية في المرتبة الأخيرة. ويشير ذلك إلى أن كثيراً من المشروعات تتعامل مع التجارة الإلكترونية باعتبارها قناة بيع إضافية، لكنها لا تربطها بصورة كاملة بإدارة المخزون والمحاسبة وخدمة العملاء.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Matt and Rauch (2020 من أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تستطيع الاستفادة من التقنيات الرقمية، لكنها تواجه صعوبة في التكامل بين الأنظمة بسبب محدودية الموارد والخبرات.

كما تدعم النتيجة ما أشارت إليه راشدية (2021) بشأن زيادة الاعتماد على التجارة الإلكترونية بوصفها وسيلة للاستمرار والوصول إلى المستهلكين.

ويمكن القول إن المشكلة الأساسية لا تتمثل في إنشاء قناة إلكترونية فقط، بل في قدرتها على العمل بصورة متكاملة مع بقية وظائف المشروع. فغياب التكامل قد يؤدي إلى أخطاء في المخزون، وتأخر الطلبات، وتكرار إدخال البيانات، وضعف تجربة العميل.

رابعاً: مناقشة نتائج الابتكار الرقمي

جاء الابتكار الرقمي في المرتبة الثالثة، بمتوسط بلغ 3.83، وهو ما يشير إلى وجود اتجاه إيجابي لدى المشروعات نحو استخدام التكنولوجيا في تطوير المنتجات والخدمات وتجربة الحلول الجديدة.

وقد حصل استخدام التكنولوجيا في تطوير المنتجات أو الخدمات على أعلى متوسط، بينما جاء تخصيص الموارد لتجربة الأفكار الرقمية في المرتبة الأخيرة.

ويعكس ذلك أن المشروعات تدرك أهمية الابتكار، لكنها قد تواجه قيودًا في تحويل هذا الإدراك إلى استثمارات منظمة، بسبب محدودية التمويل أو الخوف من فشل التجارب أو عدم توافر الكفاءات.

وتتفق النتيجة مع دراسة بن عيسى (2023)، التي أكدت أن الابتكار والمبادرة يمثلان عنصرين أساسيين في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

كما تتفق مع دراسة (Opeyemi 2025)، التي ربطت بين ريادة الأعمال الرقمية وتحسين أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

ويمكن تفسير أهمية الابتكار الرقمي في أن التكنولوجيا تتيح للمشروعات اختبار المنتجات بصورة أسرع والحصول على ردود فعل العملاء وتعديل العروض قبل استثمار موارد كبيرة.

لكن النتيجة تكشف أيضًا أن الابتكار في بعض المشروعات قد يكون استجابة ظرفية أو محدودة، وليس عملية مؤسسية مستمرة. ولذلك تحتاج المشروعات إلى وضع ميزانيات صغيرة ومنظمة للتجربة، بدلًا من انتظار مبادرات كبيرة قد يصعب تنفيذها.

خامسًا: مناقشة نتائج الإدارة الرقمية للعمليات

بلغ متوسط الإدارة الرقمية للعمليات 3.78، مما يعكس مستوى مرتفعًا من استخدام البرامج والأنظمة في المحاسبة والمخزون والتواصل الداخلي وخدمة العملاء.

وجاء استخدام برامج المحاسبة في المرتبة الأولى، ويمكن تفسير ذلك بكونها من أكثر الأدوات التي تحتاجها المشروعات لمتابعة الإيرادات والمصروفات والضرائب والتقارير المالية.

في المقابل، جاء تكامل الأنظمة في المرتبة الأخيرة، وهو ما يتفق مع نتيجة التجارة الإلكترونية ويؤكد وجود استخدام متفرق للأدوات بدلًا من وجود بنية رقمية متكاملة.

وتتفق هذه النتيجة مع (Matt and Rauch 2020)، اللذين أكدا أن القيمة الحقيقية للتحويل الرقمي تتحقق عندما تصبح التكنولوجيا جزءًا من العمليات وسلسلة القيمة، لا عندما تستخدم كأدوات منفصلة.

كما تتوافق مع (Li 2022) ، الذي أشار إلى أن نضج التحول الرقمي لا يقاس بعدد البرامج، بل بمدى التكامل بين الاستراتيجية والتنظيم والتكنولوجيا والعمليات.

وتشير النتيجة إلى أن المشروعات تحتاج إلى الانتقال من مرحلة استخدام برامج منفصلة إلى مرحلة ربط البيانات والوظائف داخل نظام متكامل. لأن غياب التكامل يقلل من سرعة القرار ويزيد احتمالات الأخطاء ويمنع الإدارة من الحصول على صورة موحدة عن الأداء.

سادسًا: مناقشة نتائج المهارات والقدرات الرقمية

بلغ متوسط المهارات والقدرات الرقمية 3.73، وهو مستوى مرتفع، لكنه جاء في المرتبة الخامسة بين المجالات. وقد حصلت العبارة المتعلقة بامتلاك العاملين مهارات الاستخدام الأساسي على أعلى متوسط، بينما جاء استقطاب المتخصصين الرقميين في المرتبة الأخيرة بمستوى متوسط.

ويمكن تفسير ذلك بأن المشروعات تمتلك مهارات عامة تسمح باستخدام المنصات والبرامج الأساسية، لكنها تواجه صعوبة في استقطاب متخصصين في تحليل البيانات والتجارة الإلكترونية والأمن السيبراني والتطوير التقني.

وتتفق النتيجة مع دراسة مخلوفي ودبيحي (2024)، التي أكدت أهمية التعليم والتدريب الريادي في تنمية ثقافة الابتكار والقدرة على التعامل مع بيئة الأعمال الحديثة.

كما تتفق مع دراسة عرقوب (2025)، التي أبرزت أهمية برامج التدريب والاحتضان والإرشاد في تعزيز ريادة الأعمال الرقمية.

وتشير النتيجة إلى أن نقص المهارات المتخصصة قد يكون أحد أهم العوامل التي تفسر انخفاض استخدام البيانات وذكاء الأعمال. فشراء النظام لا يضمن الاستفادة منه ما لم يوجد أفراد قادرين على تشغيله وتفسير بياناته وربطه بالقرارات.

سابعًا: مناقشة نتائج البيانات وذكاء الأعمال

جاء استخدام البيانات وذكاء الأعمال في المرتبة الأخيرة، بمتوسط بلغ 3.69، رغم بقائه ضمن المستوى المرتفع.

وقد جاءت عملية جمع بيانات المبيعات في المرتبة الأولى، بينما جاء استخدام لوحات المؤشرات الرقمية المتكاملة في المرتبة الأخيرة بمستوى متوسط.

وتعد هذه النتيجة من أكثر النتائج أهمية؛ لأنها تكشف أن كثيرًا من المشروعات تجمع البيانات، لكنها لا تستفيد منها بصورة متقدمة. وقد تكون البيانات موزعة بين ملفات وبرامج مختلفة أو تقتصر على أغراض محاسبية، دون تحويلها إلى معرفة تدعم التنبؤ واتخاذ القرار.

وتتفق النتيجة مع عزوز وآخرين (2026)، الذين أكدوا أن ذكاء الأعمال يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية داخل المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

كما تتفق مع (Li 2022)، الذي أشار إلى أن نضج التحول الرقمي يتطلب قدرة المنشأة على استخدام المعلومات بصورة متكاملة.

وتكشف النتيجة وجود فرصة كبيرة أمام المشروعات؛ لأن تحسين استخدام البيانات قد لا يتطلب دائمًا استثمارات ضخمة، بل يمكن البدء بمؤشرات بسيطة، مثل المبيعات حسب المنتج، وتكلفة اكتساب العميل، ومعدل تكرار الشراء، وهامش الربح، ودوران المخزون.

5.3. مناقشة مستوى نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة

أظهرت النتائج أن مستوى نمو المشروعات جاء مرتفعًا، بمتوسط بلغ 3.82. وتعكس هذه النتيجة شعور أفراد العينة بوجود تحسن في أداء مشروعاتهم من حيث العملاء والأسواق والمبيعات والإنتاجية والقدرة التنافسية.

وقد جاءت زيادة عدد العملاء في المرتبة الأولى، تليها القدرة على الوصول إلى أسواق جديدة، ثم تحسن المبيعات. ويمكن تفسير ذلك بأن الأدوات الرقمية توسع نطاق الوصول إلى العملاء بسرعة أكبر من تأثيرها

في الربحية، حيث يمكن للمشروع أن يزيد عدد العملاء والمبيعات، لكنه يتحمل في الوقت نفسه تكاليف الإعلان والمنصات والتوصيل والأنظمة.

وجاء تحسن الأرباح في مرتبة متأخرة مقارنة بزيادة المبيعات والعملاء. وتعد هذه النتيجة منطقية؛ لأن النمو في الإيرادات لا يتحول تلقائيًا إلى نمو في الأرباح، خاصة إذا ارتفعت تكاليف التسويق الرقمي والعمولات والشحن وخدمة العملاء.

كما جاءت القدرة على الاستمرار في الأزمات في المرتبة الأخيرة، رغم بقائها ضمن المستوى المرتفع. ويمكن تفسير ذلك بأن الاستدامة تحتاج إلى أكثر من الأدوات الرقمية، وتشمل السيولة والتمويل وإدارة المخاطر وتنوع الموردين والعملاء.

وتتفق النتيجة العامة مع دراسة (Brodny and Tutak (2022)، التي ربطت بين رقمنة المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتحسين النمو الاقتصادي والتنافسية.

كما تتفق مع دراسة (Okonkwo et al. (2026)، التي أشارت إلى وجود دور لريادة الأعمال الرقمية في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

وتتسجم النتيجة أيضًا مع دراسة القمودي وآخرين (2026)، التي أكدت أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في خلق فرص العمل وتحقيق الاستقرار الاقتصادي.

إلا أن النتائج تبرز ضرورة التمييز بين النمو السوقي والنمو المالي. فزيادة العملاء والمبيعات قد تكون مؤشرات أولية إيجابية، لكنها لا تكفي وحدها للحكم على نجاح المشروع ما لم تقترن بتحسين التدفقات النقدية والربحية والاستمرارية.

5.4. مناقشة العلاقة بين ريادة الأعمال الرقمية والنمو

أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة قوية جدًا بين الممارسات الرقمية ككل ونمو المشروعات، حيث بلغ معامل الارتباط 0.758.

وتعني هذه النتيجة أن المشروعات التي تطبق الممارسات الرقمية بدرجة أعلى تميل إلى تسجيل مستويات نمو أعلى. ويمكن تفسير هذه العلاقة من خلال قدرة التكنولوجيا على توسيع السوق وتحسين التواصل مع العملاء وتسريع العمليات وتوفير البيانات وتقليل بعض التكاليف.

وتتفق النتيجة مع (Hasan et al. (2022 ، الذين أشاروا إلى أن رقمنة الأعمال تدعم الكفاءة والوصول إلى العملاء.

كما تتفق مع (Hervé et al. (2021 ، الذين ربطوا بين الرقمنة والتوجه الريادي والتوسع في الأسواق.

وتتفق مع (Brodny and Tutak (2022 ، الذين وجدوا ارتباطاً بين رقمنة المشروعات والنمو الاقتصادي.

كما تدعم النتيجة ما توصل إليه (Opeyemi (2025 بشأن أثر ريادة الأعمال الرقمية في تحسين أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

ومن المنظور النظري، تتفق النتيجة مع نظرية الموارد والقدرات، التي ترى أن التكنولوجيا لا تحقق ميزة تنافسية بمجرد امتلاكها، بل عندما تدمج مع المهارات والمعرفة والعمليات.

كما يمكن تفسير النتيجة من خلال نظرية القدرات الديناميكية، إذ تساعد الأدوات الرقمية المشروع على استشعار التغيرات في السوق والاستجابة لها وإعادة تنظيم الموارد بسرعة.

لكن يجب عدم تفسير الارتباط بوصفه دليلاً قاطعاً على السببية، فقد تكون المشروعات الناجحة مالياً أكثر قدرة على الاستثمار في التكنولوجيا، أي أن العلاقة قد تعمل في الاتجاهين. وهذه نقطة تحتاج إلى دراسات طولية لتحديد الاتجاه السببي بدقة أكبر.

5.5. مناقشة نتائج الانحدار

أولاً: مناقشة الأثر الكلي للممارسات الرقمية

أظهر تحليل الانحدار أن الممارسات الرقمية تفسر 57.5% من التباين في نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

وتعد هذه النسبة مرتفعة نسبياً في الدراسات الإدارية، وتدل على أن ريادة الأعمال الرقمية تمثل عاملاً مهماً في تفسير اختلاف مستويات النمو بين المشروعات.

كما تعني النتيجة أن نحو 42.5% من التباين يعود إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج، مثل:

- التمويل.
- الخبرة الإدارية.
- جودة المنتجات.
- شدة المنافسة.
- الظروف الاقتصادية.
- موقع المشروع.
- نوع القطاع.
- الدعم الحكومي.
- كفاءة الموردين.
- القدرة على إدارة التدفقات النقدية.

وتؤكد هذه النتيجة أن التكنولوجيا عامل مؤثر، لكنها ليست العامل الوحيد. وقد تفشل بعض المشروعات الرقمية إذا كان نموذج العمل ضعيفاً أو السوق محدوداً أو التكاليف مرتفعة.

وتتفق النتيجة مع بن عيسى (2023)، الذي أوضح أن نمو المشروعات يعتمد على الابتكار والمبادرة واستغلال الموارد.

كما تتفق مع قطب (2024)، الذي أكد أن البيئة الرقمية والحوكمة الإلكترونية تساعد على تعزيز ريادة الأعمال.

ثانيًا: مناقشة الأثر النسبي للمجالات الرقمية

أظهرت النتائج أن المجالات الرقمية مجتمعة تفسر 62.6% من التباين في النمو، وأن استخدام البيانات وذكاء الأعمال جاء في المرتبة الأولى من حيث التأثير.

وتكشف هذه النتيجة أن المجال الأقل تطبيقًا لم يكن الأقل أهمية، بل كان الأكثر تأثيرًا في النمو. وهذه مفارقة مهمة؛ إذ تعني أن المشروعات تستخدم التسويق الرقمي بكثافة، لكن القيمة الأكبر قد تتحقق من الاستخدام المتقدم للبيانات.

ويمكن تفسير ذلك بأن البيانات تساعد على تحديد المنتجات الأكثر ربحية، وفهم العملاء، والتنبؤ بالطلب، وتحسين المخزون، وقياس أداء التسويق.

وتتفق النتيجة مع عزوز وآخرين (2026)، الذين أكدوا أثر ذكاء الأعمال في جودة القرارات الإدارية.

وجاءت الإدارة الرقمية للعمليات في المرتبة الثانية من حيث التأثير، مما يدل على أن ربط التكنولوجيا بالعمليات الداخلية يحقق أثرًا مباشرًا في الكفاءة والسرعة وتقليل الأخطاء.

وجاء التسويق الرقمي في المرتبة الثالثة، وهو ما يعكس دوره في زيادة الوصول والمبيعات والعملاء.

أما المهارات الرقمية فقد سجلت أقل تأثير نسبي، رغم دلالتها الإحصائية. وقد يرجع ذلك إلى أن المهارات لا تحقق النمو بصورة مباشرة، بل تعمل من خلال تحسين استخدام الأنظمة والبيانات والتسويق.

وتشير هذه النتيجة إلى أن المهارات قد تؤدي دورًا تمكينيًا أو وسيطًا، وليس مجرد أثر مباشر مستقل.

5.6. مناقشة الفروق بين فئات العينة

أولاً: الفروق وفق الجنس

لم تظهر فروق دالة بين الذكور والإناث في تقييم الممارسات الرقمية أو النمو. وتشير هذه النتيجة إلى أن استخدام التكنولوجيا وتقييم أثرها لا يرتبطان بجنس المشارك بقدر ارتباطهما بطبيعة المشروع والموارد والخبرة. كما تعكس أن الأدوات الرقمية تتيح فرصاً متقاربة نسبياً لأصحاب المشروعات من الجنسين، خاصة في الأنشطة التي لا تتطلب وجوداً مادياً كبيراً.

ثانياً: الفروق وفق حجم المشروع

ظهرت فروق دالة لصالح المشروعات المتوسطة في الممارسات الرقمية والنمو. ويمكن تفسير ذلك بأن المشروعات المتوسطة تمتلك موارد مالية وبشرية أكبر، وقدرة أفضل على شراء الأنظمة وتوظيف المتخصصين وتقديم التدريب. كما أنها غالباً ما تمتلك عمليات أكثر تعقيداً تجعل الاستثمار في الرقمنة أكثر ضرورة وجدوى. لكن هذه النتيجة تكشف تحدياً مهماً؛ إذ قد تتسع الفجوة الرقمية بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة إذا لم تتوافر حلول منخفضة التكلفة ودعم تقني وتمويلي للمشروعات الصغيرة.

ثالثاً: الفروق وفق وجود منصة إلكترونية

ظهرت فروق واضحة لصالح المشروعات التي تمتلك متجرًا أو منصة إلكترونية. وتشير هذه النتيجة إلى أن الانتقال من مجرد الوجود على وسائل التواصل إلى امتلاك قناة بيع رقمية فعلية يرتبط بمستوى أعلى من النمو.

ويمكن تفسير ذلك بأن المنصة الإلكترونية تسمح باستقبال الطلبات على مدار الساعة، والوصول إلى مناطق جديدة، وجمع بيانات أكثر عن العملاء.

لكن يجب الحذر من اعتبار وجود المنصة وحده كافياً؛ إذ قد تمتلك بعض المشروعات متجرًا إلكترونيًا دون مبيعات فعلية بسبب ضعف التسويق أو تجربة المستخدم أو الخدمات اللوجستية.

رابعًا: الفروق وفق عمر المشروع

لم تظهر فروق في مستوى الممارسات الرقمية وفق عمر المشروع، بينما ظهرت فروق في النمو لصالح المشروعات التي يتراوح عمرها بين خمس وعشر سنوات مقارنة بالمشروعات الأحدث.

وتشير هذه النتيجة إلى أن الأدوات الرقمية أصبحت متاحة للمشروعات الجديدة والقديمة على حد سواء، لكن تحويلها إلى نمو يحتاج إلى وقت وخبرة وقاعدة عملاء.

فالمشروع الجديد قد يكون رقميًا منذ البداية، لكنه لم يصل بعد إلى مرحلة الاستقرار أو الربحية.

خامسًا: الفروق وفق القطاع

ظهرت فروق في الممارسات الرقمية بين القطاعات، لصالح قطاع التقنية والتجارة الإلكترونية، بينما لم تظهر فروق في النمو حسب القطاع.

وتعد هذه النتيجة منطقية، لأن طبيعة بعض القطاعات تجعل استخدامها للتكنولوجيا أكثر كثافة.

لكن عدم وجود فروق في النمو يعني أن النجاح لا يعتمد على كون القطاع رقميًا بطبيعته فقط، بل على جودة الإدارة ومدى ملائمة الاستخدام الرقمي لنموذج العمل.

5.7. توصيات الدراسة

أولاً: توصيات لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة

1. إعداد خطة رقمية واضحة ترتبط بأهداف المشروع، بدلاً من استخدام الأدوات بصورة عشوائية.

2. الانتقال من مجرد النشر على وسائل التواصل الاجتماعي إلى قياس مؤشرات التسويق، مثل تكلفة اكتساب العميل ومعدل التحويل.
3. ربط قنوات البيع الإلكترونية بأنظمة المخزون والمحاسبة وخدمة العملاء.
4. إنشاء لوحة مؤشرات بسيطة تتضمن المبيعات والأرباح والعملاء والمخزون وأداء الحملات.
5. تخصيص ميزانية سنوية للتجربة والابتكار الرقمي، حتى إن كانت محدودة.
6. تدريب العاملين بصورة دورية على الأدوات الرقمية المستخدمة فعليًا.
7. تنويع القنوات الرقمية وعدم الاعتماد على منصة واحدة بصورة كاملة.
8. الاهتمام بالأمن السيبراني وحماية بيانات العملاء والنسخ الاحتياطي.
9. قياس الأثر المالي للاستثمار الرقمي، وعدم الاكتفاء بعدد المتابعين أو الزيارات.
10. تحسين تجربة العميل عبر جميع القنوات، من مرحلة التعرف إلى المنتج حتى خدمات ما بعد البيع.

ثانيًا: توصيات للجهات الحكومية

1. توسيع برامج الدعم الرقمي الموجهة للمشروعات الصغيرة.
2. تقديم أدوات وبرامج منخفضة التكلفة أو مدعومة لإدارة العمليات والبيانات.
3. تطوير برامج تدريبية تطبيقية في تحليل البيانات والتجارة الإلكترونية والأمن السيبراني.
4. تسهيل وصول المشروعات إلى الخدمات الحكومية الرقمية.
5. توفير قواعد بيانات ومؤشرات سوقية تساعد رواد الأعمال على اتخاذ القرارات.

6. تحفيز المشروعات على تبني الفوترة والدفع والتوقيع الإلكتروني.
7. تطوير برامج لقياس النضج الرقمي للمشروعات وتقديم توصيات مخصصة.
8. تعزيز التكامل بين الجهات الداعمة للمشروعات وحاضنات الأعمال والمؤسسات التمويلية.

ثالثاً: توصيات للمؤسسات التمويلية

1. تصميم منتجات تمويلية مخصصة للتحويل الرقمي.
2. تمويل شراء الأنظمة والتدريب والتجارة الإلكترونية، وليس الأصول المادية فقط.
3. استخدام البيانات الرقمية في تقييم الجدارة الائتمانية للمشروعات.
4. تقديم استشارات مالية للمشروعات التي تتوسع إلكترونياً.
5. ربط التمويل بمؤشرات أداء واضحة، مثل نمو المبيعات والربحية والتدفقات النقدية.

رابعاً: توصيات لمراكز وحاضنات ريادة الأعمال

1. تقديم برامج احتضان متخصصة حسب القطاع.
2. التركيز على التطبيق العملي، وليس المحاضرات العامة فقط.
3. توفير خبراء في التجارة الإلكترونية وتحليل البيانات ونماذج الأعمال.
4. مساعدة المشروعات على تطوير نماذج أولية واختبارها في السوق.
5. متابعة المشروعات بعد انتهاء برامج الاحتضان.
6. قياس أثر البرامج على المبيعات والوظائف والاستمرارية.
7. بناء شبكات بين رواد الأعمال والمستثمرين والخبراء.

خامسًا: توصيات للجامعات والمؤسسات التعليمية

1. دمج ريادة الأعمال الرقمية في البرامج التعليمية.
2. تدريس تحليل البيانات والتسويق الرقمي وإدارة المنصات.
3. ربط الطلاب بمشروعات حقيقية من خلال التدريب والمشروعات التطبيقية.
4. إنشاء حاضنات جامعية للأفكار الرقمية.
5. تشجيع البحوث التطبيقية التي تخدم المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

5.8 المقترحات البحثية المستقبلية

تقترح الدراسة إجراء البحوث الآتية:

1. دراسة طولية تقيس أثر ريادة الأعمال الرقمية في النمو على مدار عدة سنوات.
2. دراسة مقارنة بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة في قطاعات مختلفة.
3. دراسة أثر الذكاء الاصطناعي في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
4. دراسة دور التمويل الرقمي في تعزيز النمو.
5. دراسة أثر الأمن السيبراني في استدامة المشروعات الرقمية.
6. دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي.
7. اختبار دور المهارات الرقمية بوصفها متغيرًا وسيطًا أو معدلاً.
8. دراسة أثر جودة البيانات في القرارات الإدارية.
9. مقارنة المشروعات التي تعتمد على المنصات الخارجية بالمشروعات التي تمتلك منصات خاصة.

10. دراسة أثر التجارة الإلكترونية في الربحية والتدفقات النقدية، وليس المبيعات فقط.
11. إجراء دراسة نوعية تعتمد على المقابلات مع أصحاب المشروعات لفهم التحديات بصورة أعمق.
12. تطبيق النموذج في دول عربية أخرى للمقارنة بين البيئات التنظيمية والاقتصادية.

5.9. الخاتمة العامة للدراسة

تناولت الدراسة دور قيادة الأعمال الرقمية في نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، انطلاقاً من الأهمية المتزايدة للتكنولوجيا في تشكيل بيئة الأعمال الحديثة. وقد أوضح الإطار النظري أن قيادة الأعمال الرقمية تتجاوز مجرد استخدام الإنترنت أو وسائل التواصل الاجتماعي، وتشمل توظيف التكنولوجيا في اكتشاف الفرص وتطوير المنتجات وإدارة العمليات وتحليل البيانات والوصول إلى العملاء. كما أظهرت مراجعة الدراسات السابقة أن التحول الرقمي يمكن أن يسهم في تحسين أداء المشروعات، لكنه يعتمد على توافر المهارات والتمويل والبنية التحتية والدعم المؤسسي. واعتمدت الدراسة منهجاً وصفيًا تحليليًا واستبانة موجهة إلى أصحاب ومديري ومسؤولي المشروعات الصغيرة والمتوسطة. وقد عرض فصل النتائج نموذجاً إحصائياً يشير إلى ارتفاع مستوى الممارسات الرقمية والنمو، ووجود علاقة موجبة قوية بينهما. وأظهرت النتائج أن التسويق الرقمي يمثل أكثر الممارسات انتشاراً، بينما يمثل استخدام البيانات وكفاءة الأعمال أكثر المجالات تأثيراً في النمو. كما أظهرت أن المشروعات المتوسطة والمشروعات التي تمتلك منصات إلكترونية تسجل مستويات أعلى من التبني الرقمي والنمو.

وتخلص الدراسة إلى أن قيادة الأعمال الرقمية تمثل فرصة حقيقية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، لكنها لا تحقق نتائجها بصورة تلقائية. فالقيمة لا تأتي من شراء التكنولوجيا أو إنشاء حسابات رقمية فقط، بل من دمج الأدوات بالاستراتيجية والعمليات والمهارات والقرارات. ومن ثم، فإن التحول الرقمي الناجح يتطلب رؤية واضحة، وتكاملاً بين الأنظمة، واستثماراً في البيانات والعاملين، وقياساً مستمراً للنتائج. كما يحتاج إلى بيئة داعمة تشمل التمويل والتدريب والخدمات الحكومية والبنية التحتية والتنظيم. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن قيادة الأعمال

الرقمية تمثل أحد المسارات المهمة لتعزيز قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على المنافسة والنمو والاستمرار في بيئة اقتصادية تتسم بسرعة التغير وارتفاع الاعتماد على التكنولوجيا.

خاتمة الفصل

ناقش هذا الفصل النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وأوضح أن ارتفاع مستوى الممارسات الرقمية يرتبط بتحسين نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة. كما بين أن المجالات الرقمية لا تتساوى في درجة الانتشار أو التأثير، وأن البيانات والإدارة الرقمية تمثلان مصدرين رئيسيين للقيمة والنمو. وعرض الفصل الاستنتاجات العامة والتوصيات الموجهة إلى المشروعات والجهات الحكومية والتمويلية والتعليمية، إضافة إلى المقترحات البحثية المستقبلية. وتؤكد المناقشة أن التحدي الحقيقي أمام المشروعات لا يتمثل في امتلاك التكنولوجيا، بل في استخدامها بصورة استراتيجية ومتكاملة وقابلة للقياس.

المراجع

البراشدية، حفيفة سليمان). 2021. (ريادة الأعمال الرقمية ظل جائحة كورونا) كوفيد19. الفرص والتحديات Journal of Information Studies and Technology, 2021(1).

بن عيسى، وليد). 2023. (دور ريادة الأعمال في تنمية وتطوير المشاريع المتوسطة والصغيرة: دراسة ميدانية لمؤسسة غضبان عمر) رسالة دكتوراه، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية (وعلوم التسيير).

الحربي، تهاني دبيان، والرابعي، ريم علي). 2025. (دور الحكومة الرقمية ودعمها للجهات الحكومية في Journal of Information Studies and Technology, 2025(1). تبني التقنيات الناشئة لتفعيل التحول الرقمي: دراسة حالة هيئة الحكومة الرقمية السعودية

عزوز، علي، عبد العزيز، رشا، علي، عبد السلام، ونورهان). 2026. (دور ذكاء الأعمال على جودة القرارات الإدارية في الشركات المتوسطة والصغيرة لتعزيز الاقتصاد الرقمي المصري: بالتطبيق على المشروعات

المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 1(7) 771-804.

غريبي، خالد). 2025. (دور المصارف الإسلامية في تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة :دراسة حالة المصارف الإسلامية في قطر .مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 6(3) 1-6

قطب، ياسر سيد عبد السلام). 2024. (دور الحوكمة الإلكترونية في تعزيز ريادة الأعمال في المشاريع الصغيرة والمتوسطة .المجلة الدولية للآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، 47(1) 179-199

مخلوفي، نعيمة، وديحي، مباركة). 2024. (أهمية التعليم الريادي بالجامعة الجزائرية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال والابتكار .مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، 7(2) 48-61

قطب & ياسر سيد عبد السلام). (2024). دور الحوكمة الإلكترونية في تعزيز ريادة الأعمال في المشاريع الصغيرة والمتوسطة .المجلة الدولية للآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية. 199-179، 47(1) ،

محمد معوض & مصطفى. (2020). دور ريادة الأعمال في دعم المشروعات الصغيرة للمرأة الريفية .مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية 20، (العدد 20 الجزء الاول)، 864-907.

عرقوب & خديجة. (2025). دور مراكز ريادة الأعمال الرقمية في تعزيز ريادة الأعمال الرقمية-دراسة حالة: مركز ريادة الأعمال الرقمية CODE بالسعودية .مجلة دفاتر اقتصادية. 741-760، 16(2) ،

خالد غريبي. (2025). دور المصارف الإسلامية في تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة المصارف الإسلامية في قطر .مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. 6(3) 1-6 ،

تهاني دبيان الحربي & ريم علي الرابعي. (2025). دور الحكومة الرقمية ودعمها للجهات الحكومية في تبني التقنيات الناشئة لتفعيل التحول الرقمي: دراسة حالة هيئة الحكومة الرقمية السعودية *Journal of*

Information Studies and Technology, 2025(1).

مصطفى غلوش, طارق, تحسين عبد السميع, عبد السميع & شفيق ابراهيم محمد المغير. (2022). نحو سياسة اقتصادية لتعزيز النمو الاقتصادي الشامل في مصر. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*, 46(2), 151-200.

عبدالله بن مقل القحطاني & غزيل. (2023). تصور مقترح للتربية الريدية للطلبة الموهوبين في المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*, 39(2.2), 206-233.

القمودي, لطفي, يونس, أحمد, الختالي & سمير. (2026). النماذج الناجحة لتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأثرها في خلق فرص العمل والاستقرار الإقتصادي. *المجلة الدولية للتنمية المستدامة والعلوم*, 9(1), 475-491.

صاري & علي. (2024). التكنولوجيا المالية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي من أجل تعزيز الشمول المالي وتمكين الجميع من استخدام النظام المالي الرسمي. *مجلة الحدث للدراسات المالية و الإقتصادية*, 7(1), 41-56.

د. عبد العال عبد الودود محمد حمزة. (2025). أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشروعات باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*, 6(12), 90-107.

بن عيسى, بنعمر, بوريش & أحمد. (2026). تحليل المشهد التنافسي لشركات التكنولوجيا المالية: من منظور تقرير McKinsey الصادر في 2023 حول استراتيجيات النمو والابتكار. *Journal of Economic Geography*, 3(1), 114-140.

Hasan, N. A., Abd Rahim, M., Ahmad, S. H., & Meliza, M. (2022). Digitization of business for small and medium-sized enterprises (SMEs). *Environment-Behaviour Proceedings Journal*, 7(19), 11-16.

- Okonkwo, C. J., Orajaka, U. P., Ezeokafor, U. R., & Oguejiofor, N. D. C. (2026). Digital entrepreneurship and small-and medium-scale enterprises (SME) development in Southeast Nigeria. *African Journal of Economic and Management Studies*, 1-15.
- Matt, D. T., & Rauch, E. (2020). SME 4.0: The role of small-and medium-sized enterprises in the digital transformation. In *Industry 4.0 for SMEs: Challenges, opportunities, and requirements* (pp. 3-36). Cham: Springer International Publishing.
- Hervé, A., Schmitt, C., & Baldegger, R. (2021). Digitalization, entrepreneurial orientation & internationalization of micro-, small-, and medium-sized enterprises. *Technology Innovation Management Review*.
- Brodny, J., & Tutak, M. (2022). Digitalization of small and medium-sized enterprises and economic growth: Evidence for the EU-27 countries. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(2), 67.
- Parra-Sánchez, D. T., & Talero-Sarmiento, L. H. (2024). Digital transformation in small and medium enterprises: a scientometric analysis. *Digital Transformation and Society*, 3(3), 257-276.
- Opeyemi, D. O. A. (2025). Digital Entrepreneurship Factors Fostering the Performance of Small and Medium-Scale Enterprises (SMEs). *Islamic University Journal of Social Sciences*, 4(6), 397-406.
- Yang, M., Gabrielsson, P., & Andersson, S. (2023). Entrepreneurs' social ties and international digital entrepreneurial marketing in small and medium-sized enterprise internationalization. *Journal of International Marketing*, 31(4), 1-22.

Li, L. (2022). Evaluation of digital transformation maturity of small and medium-sized entrepreneurial enterprises based on multicriteria framework. *Mathematical Problems in Engineering*, 2022(1), 7085322.