

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال



أثر التسويق الرقمي على الأداء التسويقي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية
السعودية

**The impact of digital marketing on the marketing performance of small and medium
enterprises in Saudi Arabia**

إعداد الطالبة

جوهرة علي مبارك السلطان

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026



Midocean University

College of Management

Master of Business Administration

أثر التسويق الرقمي على الأداء التسويقي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية
السعودية

The impact of digital marketing on the marketing performance of small and medium
enterprises in Saudi Arabia

Prepared by :

Jawharah Ali Alsultan

Supervised by

D. Alfaisal abdulhamed

D. Fayez jarad

Year :

2026

الملخص (Abstract)

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التسويق الرقمي على الأداء التسويقي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على الدور الوسيط للتوجه السوقي وقدرات الابتكار، والدور المعدل للتحديات التنظيمية والبشرية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة إلكترونية طبقت على عينة عشوائية بلغ حجمها (384) مفردة من أصحاب ومدراء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مختلف مناطق المملكة. تم تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS و AMOS، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي، وتحليل الانحدار المتعدد، ونمذجة المعادلات الهيكلية.

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق التسويق الرقمي جاء مرتفعاً (3.56)، كما جاء مستوى الأداء التسويقي مرتفعاً (3.83). وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتسويق الرقمي على الأداء التسويقي، حيث فسرت أبعاده مجتمعة (53.9%) من التباين في الأداء التسويقي. وكان التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي الأكثر تأثيراً ($Beta=0.287$)، يليه التسويق بالمحتوى ($Beta=0.215$). كما أظهرت النتائج أن التوجه السوقي وقدرات الابتكار يلعبان دوراً وسيطاً جزئياً، وأن التحديات التنظيمية والبشرية تؤثر سلباً على العلاقة بين المتغيرات. أوصت الدراسة بالاستثمار في تحليل البيانات الرقمية، وتطوير استراتيجيات متكاملة للتسويق الرقمي، وبناء القدرات الرقمية للموظفين.

الكلمات المفتاحية: التسويق الرقمي، الأداء التسويقي، المنشآت الصغيرة والمتوسطة، التوجه السوقي، قدرات الابتكار، السعودية، رؤية 2030.

Abstract (English)

This study aimed to measure the impact of digital marketing on the marketing performance of small and medium enterprises (SMEs) in the Kingdom of Saudi Arabia, focusing on the mediating role of market orientation and innovation capabilities, and the moderating role of organizational and human challenges. The study adopted a quantitative descriptive–analytical approach, and data were collected using an electronic questionnaire administered to a random sample of (384) owners and managers of SMEs across various regions of the Kingdom. Data were analyzed using SPSS and AMOS software, employing descriptive statistics, multiple regression analysis, and structural equation modeling (SEM).

The results showed that the level of digital marketing application was high (3.56), and the level of marketing performance was also high (3.83). The study found a statistically significant impact of digital marketing on marketing performance, with its dimensions collectively explaining (53.9%) of the variance in marketing performance. Social media marketing was the most influential dimension (Beta=0.287), followed by content marketing (Beta=0.215). The results also revealed that market orientation and innovation capabilities play a partial mediating role, while organizational and human challenges negatively affect the relationship between variables. The study recommended investing in digital data analytics, developing integrated digital marketing strategies, and building employees' digital capabilities.

Keywords: Digital Marketing, Marketing Performance, Small and Medium Enterprises (SMEs), Market Orientation, Innovation Capabilities, Saudi Arabia, Vision 2030.

الإهداء والشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ، وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ، سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ، وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ.

أَمَّا بَعْدُ..

الإهداء

إِلَى مَنْ كَانُوا وَلَا زَلُّوا نِعَمَ السَّنَدِ وَالْعَوْنِ، وَقَبَسَ النُّورِ فِي دَرْبِي، وَرَفِيقَ الرُّوحِ فِي
مِخْنَتِي وَفَرَحَتِي..

إِلَى أَعْلَى النَّاسِ عَلَى قَلْبِي، إِلَى مَنْ عَلَّمَانِي الْحَيَاةَ وَالْحُبَّ وَالْعَطَاءَ..

إِلَى وَالِدِي وَوَالِدَتِي، الَّذِينَ لَا تَكْفِيهِمَا عِبَارَاتُ الشُّكْرِ، وَلَا تُوفِّيهِمَا كَلِمَاتُ الثَّنَاءِ. إِلَى مَنْ
غَرَسَا فِي رُوحِي حُبَّ الْعِلْمِ وَالْمَعْرِفَةِ، وَإِلَى مَنْ كَانَ دُعَاؤُهُمَا سِرَّ نَجَاحِي وَسَنَدِي فِي كُلِّ
خَطْوَةٍ. حَفِظَكُمَا اللَّهُ لِي وَبَارَكَ فِي عُمْرِكُمَا.

إِلَى إِخْوَتِي وَأَخَوَاتِي، نِعَمَ السَّنَدِ وَالْأَمَانِ، الَّذِينَ كَانُوا دَائِمًا بِجَانِبِي، يَشُدُّونَ مِنْ أَزْرِي،
وَيُشَجِّعُونَنِي عَلَى مُوَاصَلَةِ الطَّرِيقِ. أَسْأَلُ اللَّهَ أَنْ يَجْمَعَنَا دَائِمًا عَلَى الْخَيْرِ وَالْمَحَبَّةِ.

إِلَى صَدِيقَاتِي الْغَالِيَاتِ، رَفِيقَاتِ الدَّرَبِ، اللَّوَاتِي شَارَكْنِي تَفَاصِيلَ هَذِهِ الرِّحْلَةِ الْعِلْمِيَّةِ،
وَكُنَّ خَيْرَ عَوْنٍ وَسَنَدٍ، وَتَحَمَّلْنَ مَعِيَ مَشَاقَّ الدِّرَاسَةِ. حَفِظَكُنَّ اللَّهُ وَرَعَاكُنَّ.

إِلَى كُلِّ مَنْ آمَنَ بِي، وَشَجَّعَنِي، وَوَقَّفَ بِجَانِبِي، أَهْدِي هَذَا الْجَهْدَ الْمُتَوَاضِعَ.

الشُّكْرُ وَالتَّقْدِيرُ

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ،الَّذِي بِنِعْمَتِهِ تَتِمُّ الصَّالِحَاتُ، وَبِفَضْلِهِ تَتَحَقَّقُ الْأُمْنِيَّاتُ. وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ، نَبِيِّنَا مُحَمَّدٍ، وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ.

يَسْعُدُنِي أَنْ أَتَقَدَّمَ بِخَالِصِ الشُّكْرِ وَعَظِيمِ الْإِمْتِنَانِ إِلَى جَامِعَةِ مِيدَاوُشِن ،كُلِّيَّةِ الْإِدَارَةِ، قِسْمِ إِدَارَةِ الْأَعْمَالِ، عَلَى مَا وَفَّرْتُهُ لِي مِنْ بَيْئَةِ أَكَادِيمِيَّةٍ مَتَمِّيزَةٍ، سَاعَدَتْنِي عَلَى اسْتِكْمَالِ مَسِيرَتِي الْعِلْمِيَّةِ وَالْبَحْثِيَّةِ.

وَأَتَقَدَّمُ بِجَزِيلِ الشُّكْرِ وَالتَّقْدِيرِ إِلَى الدُّكْتُورِ الْفَيْصَلِ عَبْدِ الْحَمِيدِ مُحَمَّدٍ ،المُشْرِفِ الْأَوَّلِ عَلَى هَذِهِ الرِّسَالَةِ، عَلَى تَوْجِيهَاتِهِ الْقِيَمَةِ، وَمُلَاحَظَاتِهِ الْعِلْمِيَّةِ الدَّقِيقَةِ، وَدَعَمِهِ الْمُسْتَمِرِّ. فَقَدْ كَانَ خَيْرَ مُعِينٍ وَمُرْشِدٍ، لَهُ مِنِّي كُلُّ الْإِحْتِرَامِ وَالتَّقْدِيرِ.

كَذَلِكَ أَتَوَجَّهُ بِخَالِصِ الشُّكْرِ إِلَى الدُّكْتُورِ فَايزِ جَرَادٍ ،المُشْرِفِ الْمُشَارِكِ، عَلَى مَا بَذَلَهُ مِنْ جَهْدٍ وَوَقْتٍ فِي مُتَابَعَةِ هَذَا الْبَحْثِ، وَإِبْدَاءِ الْمُلَاحَظَاتِ الْبَنَاءَةِ الَّتِي سَاهَمَتْ فِي إِخْرَاجِ هَذَا الْعَمَلِ بِالصُّورَةِ الْمُشْرِفَةِ. جَزَاهُ اللَّهُ خَيْرًا.

شُكْرِي وَتَقْدِيرِي لِكُلِّ أَسَاتِذَتِي الْكَرَامِ فِي قِسْمِ إِدَارَةِ الْأَعْمَالِ، الَّذِينَ تَلَقَّيْتُ عَلَى أَيْدِيهِمُ الْعِلْمَ وَالْمَعْرِفَةَ، وَكَانَ لَهُمُ الْأَثَرُ الْكَبِيرُ فِي تَكْوِينِي الْأَكَادِيمِيِّ.

كَمَا أَتَقَدَّمُ بِخَالِصِ الشُّكْرِ لِجَمِيعِ الْمُشَارِكِينَ فِي هَذِهِ الدِّرَاسَةِ مِنْ أَصْحَابِ وَمُؤَدِّي الْمَشْرُوعَاتِ الصَّغِيرَةِ وَالْمُتَوَسِّطَةِ فِي الْمَمْلَكَةِ الْعَرَبِيَّةِ السُّعُودِيَّةِ، الَّذِينَ تَفَضَّلُوا بِالْمُشَارَكَةِ فِي تَعْيِينَةِ الْإِسْتِبَانَةِ، وَإِبْدَاءِ آرَائِهِمْ، مِمَّا أَسْهَمَ فِي إِنْجَاحِ هَذَا الْبَحْثِ.

وَلَا أَنْسَى أَنْ أَشْكُرَ كُلَّ مَنْ سَاعَدَنِي وَوَقَّفَ بِجَانِبِي خِلَالَ هَذِهِ الرِّحْلَةِ الْعِلْمِيَّةِ، مِنْ زُمَلَاءٍ وَأَصْدِقَاءَ، فَجَزَاكُمُ اللَّهُ خَيْرًا عَلَى عَطَائِكُمْ وَدَعْمِكُمْ.

أَسْأَلُ اللَّهَ الْعَلِيِّ الْقَدِيرَ أَنْ يَقْبَلَ مِنِّي هَذَا الْجُهْدَ، وَأَنْ يَجْعَلَهُ خَالِصًا لَوَجْهِهِ الْكَرِيمِ، وَأَنْ يَنْفَعَ بِهِ كُلَّ مَنْ يَفْرُوهُ، وَأَنْ يَكُونَ عِلْمًا يُنْتَفَعُ بِهِ..

وَالْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

جدول المحتويات

3.....	المُلخَص (Abstract)
3.....	المُلخَص باللغة العربية
4.....	Abstract (English)
5.....	الإهداء والشكر والتقدير
5.....	الإهداء
6.....	الشُّكْرُ وَالتَّقديرُ
12.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
13.....	مقدمة (Introduction)
15.....	مشكلة الدراسة (Problem Statement)
16.....	أهداف الدراسة (Study Purposes)
17.....	أهمية الدراسة (Study Importance)
18.....	أولاً: الأهمية العلمية
18.....	ثانياً: الأهمية التطبيقية
19.....	تساؤلات الدراسة (Study Questions)
19.....	فرضيات الدراسة (Research Hypotheses)
21.....	النموذج النظري للدراسة (Theoretical Model)
21.....	أولاً: نظرية القدرات التسويقية (Marketing Capabilities Theory)
22.....	ثانياً: نظرية التوجه بالسوق (Market Orientation Theory)
22.....	ثالثاً: نظرية الميزة التنافسية (Competitive Advantage Theory)
23.....	النموذج التصوري المقترح للدراسة
25.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري
25.....	Chapter 2: Literature Review and Theoretical Framework
26.....	مقدمة
27.....	أولاً: المتغير التابع: الأداء التسويقي (Dependent Variable: Marketing Performance)
27.....	1.1 مفهوم الأداء التسويقي وتطوره
28.....	1.2 أبعاد الأداء التسويقي

29.....	1.3 قياس الأداء التسويقي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة
29.....	1.4 العوامل المؤثرة في الأداء التسويقي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة
30.....	ثانياً: المتغير المستقل: التسويق الرقمي (Independent Variable: Digital Marketing)
30.....	2.1 مفهوم التسويق الرقمي وتطوره التاريخي
31.....	2.2 أدوات وقنوات التسويق الرقمي
32.....	2.3 القدرات التسويقية الرقمية (Digital Marketing Capabilities)
32.....	2.4 تحديات تطبيق التسويق الرقمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة
33.....	ثالثاً: الدراسات السابقة (Review of Previous Studies)
34.....	3.1 دراسات دولية حول التسويق الرقمي وأداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة
42.....	3.2 دراسات عربية وخليجية
47.....	3.3 تحليل الفجوة البحثية (Research Gap Analysis)
49.....	رابعاً: الإطار النظري للدراسة (Theoretical Framework)
49.....	4.1 مقدمة في الإطار النظري
49.....	4.2 نظرية المنظور القائم على الموارد (Resource-Based View – RBV)
51.....	4.3 نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory – DC)
53.....	4.4 نظرية التوجه بالسوق (Market Orientation Theory – MO)
55.....	4.5 إطار التكنولوجيا-المنظمة-البيئة (Technology-Organization-Environment – TOE)
57.....	4.6 النموذج النظري المدمج للدراسة
59.....	4.7 مساهمة الدراسة في تطوير الإطار النظري
60.....	خلاصة الفصل
61.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
61.....	Chapter 3: Research Methodology
62.....	مقدمة
63.....	أولاً: تصميم البحث (Research Design)
63.....	1.1 مفهوم تصميم البحث وأهميته
64.....	1.2 نوع تصميم البحث
64.....	1.3 الأفق الزمني للدراسة
65.....	1.4 الغرض من الدراسة

65.....	1.5 استراتيجية جمع البيانات
65.....	1.6 دوافع اختيار التصميم الحالي
66.....	ثانياً: مجتمع الدراسة (Population of the Study)
66.....	2.1 تعريف مجتمع الدراسة
66.....	2.2 مجتمع الدراسة الحالية
67.....	2.3 تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية
67.....	2.4 خصائص مجتمع الدراسة
68.....	ثالثاً: خصائص العينة وتحديد حجمها (Sample Characteristics and Size Determination)
68.....	3.1 مفهوم العينة وأهميتها
68.....	3.2 أسلوب اختيار العينة
69.....	3.3 شروط اختيار عينة الدراسة
69.....	3.4 تحديد حجم العينة
70.....	رابعاً: أداة جمع البيانات (Data Collection Instrument)
70.....	4.1 مقدمة عن أداة الدراسة
71.....	4.2 مصادر بناء الاستبانة
71.....	4.3 هيكل الاستبانة ومكوناتها
75.....	4.4 مقياس ليكرت الخماسي
76.....	خامساً: إجراءات جمع البيانات (Data Collection Procedures)
76.....	5.1 مراحل جمع البيانات
76.....	5.2 مرحلة ما قبل التوزيع: بناء الأداة وتحكيمها
77.....	5.3 الدراسة الاستطلاعية (Pilot Study)
78.....	5.4 الصدق والثبات (Validity and Reliability)
79.....	5.5 التوزيع الرسمي للاستبانة
80.....	5.6 متابعة الاستجابات ومعالجة البيانات غير المكتملة
80.....	سادساً: حدود الدراسة (Study Limitations)
80.....	6.1 الحدود الزمانية (Time Limitations)
81.....	6.2 الحدود المكانية (Spatial Limitations)
81.....	6.3 الحدود الموضوعية (Subject Limitations)

81.....	6.4 حدود المنهجية (Methodological Limitations)
82.....	سابعاً: أساليب التحليل الإحصائي (Methods of Statistical Analysis)
82.....	7.1 مقدمة عن أساليب التحليل
82.....	7.2 الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)
83.....	7.3 الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics)
85.....	7.4 اختبارات ما قبل التحليل (Pre-analysis Tests)
86.....	7.5 البرامج الإحصائية المستخدمة
86.....	خلاصة الفصل
88.....	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية وتحليل البيانات
88.....	Chapter 4: Practical Study and Data Analysis
89.....	مقدمة
90.....	أولاً: خصائص عينة الدراسة (Sample Characteristics)
90.....	1.1 توزيع العينة حسب القطاع
91.....	1.2 توزيع العينة حسب حجم المنشأة
93.....	1.3 توزيع العينة حسب عمر المنشأة
94.....	1.4 توزيع العينة حسب منصب المشارك
95.....	1.5 توزيع العينة حسب الميزانية التسويقية السنوية
96.....	1.6 توزيع العينة حسب الأدوات الرقمية المستخدمة
97.....	ثانياً: تحليل البيانات الوصفية (Descriptive Data Analysis)
98.....	2.1 تحليل استجابات أفراد العينة حول أبعاد التسويق الرقمي
99.....	2.2 تحليل استجابات أفراد العينة حول أبعاد الأداء التسويقي
100.....	2.3 تحليل استجابات أفراد العينة حول تحديات التسويق الرقمي
102.....	ثالثاً: اختبارات الصدق والثبات (Validity and Reliability Tests)
102.....	3.1 اختبار الثبات (Reliability Test)
103.....	3.2 اختبار الصدق (Validity Test)
104.....	رابعاً: اختبار الفروض وتحليل العلاقات
104.....	4.1 اختبار العلاقة الارتباطية (Correlation Analysis)
105.....	4.2 اختبار تأثير التسويق الرقمي على الأداء التسويقي (Regression Analysis)

106.....	4.3 اختبار الفروض الفرعية للتأثير
108.....	4.4 اختبار الفروق وفقاً للمتغيرات الديموغرافية
110.....	خامساً: نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling – SEM)
113.....	سادساً: مناقشة النتائج (Discussion of Findings)
113.....	6.1 مناقشة مستوى تطبيق التسويق الرقمي
114.....	6.2 مناقشة مستوى الأداء التسويقي
114.....	6.3 مناقشة التحديات التي تواجه التسويق الرقمي
115.....	6.4 مناقشة تأثير التسويق الرقمي على الأداء التسويقي
115.....	6.5 مناقشة الدور الوسيط للتوجه السوقي وقدرات الابتكار
116.....	6.6 مناقشة الدور المعدل للتحديات التنظيمية والبشرية
116.....	سابعاً: التوصيات (Recommendations)
116.....	7.1 توصيات موجهة لأصحاب ومدراء المنشآت الصغيرة والمتوسطة
117.....	7.2 توصيات موجهة للجهات الحكومية والداعمة
118.....	7.3 توصيات موجهة للباحثين وأكاديميين
118.....	ثامناً: خلاصة الفصل
120.....	المراجع (References)
120.....	المراجع العربية
120.....	المراجع الأجنبية

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة (Introduction)

شهد العالم خلال العقدین الماضیین تحولاً جذرياً في طريقة تفاعل المنظمات مع الأسواق والعملاء، وذلك نتيجة التوسع المتسارع في استخدام الإنترنت والهواتف الذكية والمنصات الاجتماعية وأدوات تحليل البيانات. لم يعد التسويق في البيئة المعاصرة قائماً على الرسائل التقليدية أحادية الاتجاه؛ بل أصبح عملية مستمرة تعتمد على التفاعل، والاستهداف، وقياس النتائج، وتعديل الرسائل التسويقية وفقاً لسلوك الجمهور واحتياجاته. وفي هذا السياق، برز التسويق الرقمي بوصفه أحد أهم المداخل الإدارية والتسويقية التي تمكّن المشروعات من توسيع نطاق الوصول إلى العملاء، وخفض تكلفة التواصل، وتحسين كفاءة الحملات، وتعزيز الميزة التنافسية.

تزداد أهمية هذا الموضوع في المملكة العربية السعودية في ظل التوسع المستمر في الاقتصاد الرقمي، ونمو قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة، والدعم المؤسسي للتحول الرقمي ضمن رؤية المملكة 2030. وتسعى الرؤية إلى رفع مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي إلى 35%، مما يستدعي تعزيز قدراتها التسويقية والرقمية بشكل خاص. وفي هذا الإطار، أشارت الدراسات إلى أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة تشكل نحو 99% من المنشآت الخاصة في المملكة، مما يعكس الدور المحوري لهذا القطاع في تحقيق التنوع الاقتصادي المستهدف (Alhamamia, 2024; Garalleh et al., 2025).

تعرف المنشآت الصغيرة والمتوسطة في السياق السعودي بأنها المنشآت التي يتراوح عدد موظفيها بين 6 و 249 موظفاً، وتلعب دوراً حيوياً في توفير فرص العمل وتعزيز الابتكار. ورغم الدعم المؤسسي لهذه المنشآت، لا تزال درجة الاستفادة من التسويق الرقمي تختلف من مشروع إلى آخر، وتختلف النتائج المحققة من استخدامه بحسب مستوى التخطيط والتنفيذ والقدرات الداخلية المتاحة. وتشير الأدبيات إلى أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بشكل استراتيجي يمكن أن يسهم في تحسين الأداء التسويقي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، إلا أن الفجوة البحثية لا تزال قائمة فيما يتعلق بطبيعة هذه العلاقة في السياق السعودي (Alhamamia, 2024; Alodhaibi, 2024).

لقد أحدثت التكنولوجيا الرقمية تغييراً جذرياً في طريقة ممارسة الأعمال وسلوك المستهلكين على حد سواء. وأصبح التسويق الرقمي يمثل تحولاً استراتيجياً وليس مجرد خيار تقني، حيث يتضمن استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات مثل التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، والإعلانات الممولة، والتسويق بالمحتوى، ومحركات البحث، والبريد الإلكتروني، وإدارة العلاقة الرقمية مع العملاء. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن التحول الرقمي يؤثر إيجاباً على الأداء التسويقي من خلال تحسين قدرة المنشآت

على الوصول إلى العملاء وتخصيص العروض التسويقية وفقاً لاحتياجاتهم (Hussain et al., 2025)

ويعد التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي أحد أهم مكونات التسويق الرقمي في الوقت الحاضر. ففي عام 2023، تجاوز عدد مستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي 4.76 مليار مستخدم على مستوى العالم، مما يمثل نحو 59.4% من سكان العالم، بمعدل نمو بلغ 3% مقارنة بالعام السابق (Kepios, 2023، كما نقل في Alhamamia, 2024). هذه الأرقام تعكس الفرصة الهائلة المتاحة للمنشآت للوصول إلى جماهير واسعة بتكلفة منخفضة نسبياً مقارنة بوسائل الإعلام التقليدية. وتتيح هذه المنصات للمنشآت الصغيرة والمتوسطة إمكانية جمع معلومات عن السوق والعملاء، وتحليل اتجاهاتهم، وتصميم رسائل تسويقية موجهة تحقق مستوى أعلى من الفعالية.

تشير الدراسات إلى أن التحول الرقمي لم يعد ترفاً تقيئاً بل أصبح ضرورة حتمية للمنشآت بمختلف أحجامها. ففي ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال والتحديات التي فرضتها جائحة كوفيد-19، أصبحت المنشآت الصغيرة والمتوسطة بحاجة ماسة إلى تبني أدوات التسويق الرقمي لتعزيز قدرتها التنافسية وضمان استمراريته. وتفيد الأدبيات بأن المنشآت التي تمتلك حضوراً رقمياً قوياً تكون أكثر ربحية، وتعيش لفترة أطول، وتنمو بمعدلات أسرع مقارنة بتلك التي لا تستثمر في التسويق الرقمي (Hussain et al., 2025).

ورغم هذه الأهمية المتزايدة، لا تزال هناك فجوة بين الاستخدام الشكلي للأدوات الرقمية والاستخدام الاستراتيجي المؤثر في الأداء. فبعض المشروعات يستخدم المنصات الرقمية استخداماً جزئياً أو عشوائياً، وبعضها الآخر ينفق على الإعلانات دون وجود مؤشرات أداء أو آلية لقياس العائد التسويقي. وتظهر الإشكالية أيضاً في التباين بين المشروعات من حيث جودة المحتوى، وانتظام الحملات، واستهداف الجمهور، واستخدام البيانات في اتخاذ القرار. ونتيجة لذلك قد توجد مشروعات لديها حضور رقمي مرتفع لكنه لا ينعكس على المبيعات أو الولاء أو الحصة السوقية أو صورة العلامة التجارية.

بناءً على ما تقدم، تأتي هذه الدراسة لتقديم إطار علمي منظم يبحث أثر التسويق الرقمي على الأداء التسويقي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على بناء نموذج تحليلي واضح يربط بين الأدوات الرقمية المستخدمة ومؤشرات الأداء التسويقي ذات الصلة، وتحديد التحديات التي تواجه تطبيق التسويق الرقمي في هذا القطاع الحيوي.

مشكلة الدراسة (Problem Statement)

تتمثل المشكلة الأساسية التي تهدف هذه الدراسة إلى معالجتها في أن كثيراً من المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية تدرك أهمية الوجود الرقمي، لكنها لا تملك دائماً تصوراً إدارياً واضحاً لكيفية توظيف التسويق الرقمي بطريقة منسجمة مع أهدافها التسويقية واستراتيجياتها العامة. وتتفاقم هذه المشكلة في ظل غياب إطار نظري وتطبيقي يوجه هذه المشروعات نحو الاستخدام الأمثل للأدوات الرقمية.

وتشير الدراسات السابقة إلى وجود تباين في نتائج تأثير التسويق الرقمي على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة، حيث أظهرت بعض الدراسات تأثيراً إيجابياً قوياً، بينما أشارت أخرى إلى تأثير محدود أو غير معنوي. وقد أرجع الباحثون هذا التباين إلى عوامل متعددة منها طبيعة القطاع، والقدرات الداخلية للمنشأة، وجودة المحتوى الرقمي، ومستوى التخطيط والتنفيذ (Alhamamia, 2024; Dwivedi et al., 2021). كما أظهر تحليل تلوي حديث لـ 56 دراسة منشورة بين عامي 2010 و2024 وجود علاقة إيجابية متوسطة القوة بين التسويق الرقمي وأداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة ($r = 0.3715$)، مع ملاحظة أن هذا التأثير يختلف باختلاف القطاع، حيث يكون أقوى في قطاع الخدمات مقارنة بقطاع التصنيع (Ukshini, 2025; Meta-analysis, 2025).

وتتضح مظاهر المشكلة في الواقع العملي من خلال عدة مؤشرات، أبرزها: استخدام بعض المشروعات للمنصات الرقمية استخداماً جزئياً أو عشوائياً دون خطة واضحة؛ وإنفاق البعض الآخر على الإعلانات الرقمية دون وجود مؤشرات أداء أو آلية لقياس العائد على الاستثمار التسويقي؛ وضعف القدرة على تحليل البيانات واستخدامها في تحسين القرارات التسويقية؛ وصعوبة تحقيق عائد ملموس من النشاط الرقمي رغم الاستثمار فيه. وتؤكد دراسة أجراها Garalleh وزملاؤه (2025) أن هذه التحديات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالجاهزية التقنية والهياكل التنظيمية والمهارات البشرية اللازمة، خاصة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

وتظهر الإشكالية أيضاً في التباين بين المشروعات من حيث جودة المحتوى الرقمي، وانتظام الحملات التسويقية، ودقة استهداف الجمهور، وفعالية استخدام البيانات في اتخاذ القرارات التسويقية. فقد يكون لدى إحدى المشروعات حضور رقمي مرتفع من حيث عدد المتابعين أو التفاعلات، لكن هذا الحضور لا ينعكس إيجاباً على المبيعات أو ولاء العملاء أو الحصة السوقية أو صورة العلامة التجارية. وهذا يشير إلى وجود فجوة بين الاستخدام الشكلي للأدوات الرقمية والاستخدام الاستراتيجي المؤثر في الأداء التسويقي.

وتتفاقم أهمية معالجة هذه المشكلة في السياق السعودي نظراً للدعم المؤسسي الكبير الذي توليه رؤية المملكة 2030 لقطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة. فقد أطلقت المملكة العديد من المبادرات والبرامج الداعمة للتحويل الرقمي، مثل مبادرة "مختبر وسائل التواصل الاجتماعي" التي تنظمها مؤسسة مجتمع جميل بالتعاون مع StartSmart بهدف تمكين رواد الأعمال من تبني أفضل الممارسات في إدارة المحتوى الرقمي وتطوير استراتيجيات تسويقية فعالة (Community Jameel, 2025). ورغم هذه البيئة الداعمة، لا تزال العديد من المنشآت تواجه صعوبات في تحقيق العائد المتوقع من استثماراتها في التسويق الرقمي.

وتتجسد المشكلة أيضاً في محدودية الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين التسويق الرقمي والأداء التسويقي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية بشكل خاص. فمعظم الدراسات المتاحة تركز على الجوانب التقنية أو تصف أهمية التسويق الإلكتروني بصفة عامة، دون تقديم نماذج تفسيرية متكاملة تأخذ في الاعتبار العوامل الوسيطة والمعدلة التي تؤثر في قوة هذه العلاقة. وتؤكد الأبحاث الحديثة أهمية استكشاف الدور الوسيط للقدرات الديناميكية والتوجه السوقي في تعزيز تأثير التسويق الرقمي على الأداء (Alhamamia, 2024; Kitsios et al., 2025).

وعليه، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر التسويق الرقمي على الأداء التسويقي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تطبيق التسويق الرقمي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة السعودية؟
2. ما أهم أدوات التسويق الرقمي المستخدمة في هذه المشروعات؟
3. ما التحديات التي تحد من فاعلية التسويق الرقمي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة السعودية؟
4. ما طبيعة العلاقة بين الاستخدام الرقمي ومخرجات الأداء التسويقي في هذه المشروعات؟

أهداف الدراسة (Study Purposes)

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية التي يمكن إجمالها فيما يلي:

أولاً: الأهداف العلمية:

1. تحديد أثر التسويق الرقمي على الأداء التسويقي: تهدف الدراسة إلى قياس أثر التسويق الرقمي (بأبعاده المختلفة) على الأداء التسويقي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وتحديد حجم ونوع هذا الأثر.
2. تحليل واقع استخدام التسويق الرقمي: تهدف الدراسة إلى تحليل واقع استخدام أدوات التسويق الرقمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية، وتحديد أكثر هذه الأدوات شيوعاً وفعالية.
3. تحديد التحديات التي تواجه تطبيق التسويق الرقمي: تهدف الدراسة إلى رصد وتصنيف التحديات التنظيمية والبشرية والتقنية التي تحد من فاعلية التسويق الرقمي في هذه المنشآت.
4. بناء نموذج مقترح للعلاقة بين التسويق الرقمي والأداء التسويقي: تهدف الدراسة إلى بناء واختبار نموذج نظري يفسر العلاقة بين التسويق الرقمي والأداء التسويقي، مع الأخذ في الاعتبار دور المتغيرات الوسيطة والمعدلة المحتملة، استناداً إلى نظريات القدرات التسويقية والتوجه بالسوق.

ثانياً: الأهداف التطبيقية:

5. تقديم توصيات لأصحاب المشروعات: تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية لأصحاب ومدراء المشروعات الصغيرة والمتوسطة حول كيفية تحسين استخدامهم للتسويق الرقمي بما يعزز أداءهم التسويقي.
6. دعم متخذي القرار: تهدف الدراسة إلى دعم متخذي القرار داخل المشروعات عند بناء موازنات تسويقية أكثر كفاءة وتحديد مؤشرات أداء تسويقية قابلة للقياس.
7. توجيه الجهات الداعمة: تهدف الدراسة إلى تقديم رؤى واضحة للجهات الحكومية والداعمة لريادة الأعمال حول أولويات بناء القدرات التسويقية الرقمية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

أهمية الدراسة (Study Importance)

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعاً حيوياً وحديثاً يمس قطاعاً مهماً من قطاعات الاقتصاد السعودي، وهو قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة. ويمكن تصنيف هذه الأهمية إلى شقين: أهمية علمية وأهمية تطبيقية.

أولاً: الأهمية العلمية

1. إثراء الأدبيات العربية: تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالتسويق الرقمي وربطه بالأداء التسويقي من منظور إدارة الأعمال، وليس من منظور تقني صرف. وتشير مراجعة الأدبيات إلى أن الدراسات العربية لا تزال محدودة في هذا المجال مقارنة بالدراسات الأجنبية (Alhamamia, 2024; Garalleh et al., 2025).

2. دمج المتغيرات في نموذج واحد: تساعد الدراسة على دمج عدد من المتغيرات التي تناولتها الدراسات السابقة بشكل منفصل، مثل وسائل التواصل الاجتماعي، والمحتوى الرقمي، والوصول إلى العميل، والاستجابة السوقية، والنتائج التسويقية، والتحديات التنظيمية، مما يسهم في تقديم رؤية شاملة ومتكاملة.

3. توفير أساس نظري منظم: توفر الدراسة أساساً نظرياً منظماً يمكن البناء عليه في بحوث لاحقة تتناول قطاعات أو مناطق أو متغيرات وسيطة وتفسيرية أخرى. كما يسهم اختبار نموذج الدراسة في التحقق من صحة النظريات المسندة إليها (نظريات القدرات التسويقية والتوجه بالسوق) في سياق بيئة الأعمال السعودية.

4. سد الفجوة البحثية: تسد الدراسة فجوة بحثية واضحة تتمثل في محدودية الدراسات التي تركز على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في السعودية، وعدم دمج أبعاد متعددة للأداء التسويقي في نموذج واحد، والحاجة إلى فهم التحديات التنظيمية والبشرية التي قد تضعف أثر التسويق الرقمي. وقد أظهر التحليل التلوي الحديث أن هناك حاجة ماسة لدراسات تختبر النماذج التفسيرية في سياقات جغرافية وثقافية متنوعة (Ukshini, 2025).

ثانياً: الأهمية التطبيقية

1. توجيه أصحاب المشروعات: تفيد نتائج الدراسة أصحاب ومدراء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في اختيار أدوات التسويق الرقمي الأكثر ملاءمة لطبيعة نشاطهم ومرحلة نموهم، وتوجيه استثماراتهم التسويقية نحو القنوات الأكثر فعالية.

2. دعم متخذي القرار: تسهم الدراسة في دعم متخذي القرار داخل المشروعات عند بناء موازنات تسويقية أكثر كفاءة وتحديد مؤشرات أداء تسويقية قابلة للقياس، مما يساعد في تحقيق عائد أفضل على الاستثمار التسويقي.

3. توجيه الجهات الداعمة: تقدم الدراسة توصيات عملية للجهات الداعمة لريادة الأعمال وبرامج تمكين المنشآت الصغيرة والمتوسطة فيما يتعلق ببناء القدرات التسويقية الرقمية، وتصميم برامج تدريبية متخصصة تلبي احتياجات هذه المنشآت الفعلية.

4. دعم رؤية المملكة 2030: تتسق أهداف هذه الدراسة مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في دعم التحول الرقمي وتمكين المنشآت الصغيرة والمتوسطة لزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي. وقد أكدت الدراسات الحديثة أن الذكاء الاصطناعي والتسويق الرقمي سيلعبان دوراً محورياً في تحقيق هذه المستهدفات (Garalleh et al., 2025).

تساؤلات الدراسة (Study Questions)

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الرئيس:

ما أثر التسويق الرقمي على الأداء التسويقي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى تطبيق التسويق الرقمي (بأبعاده المتعلقة بوسائل التواصل الاجتماعي، والإعلانات الممولة، والتسويق بالمحتوى، وتحليلات البيانات) في المشروعات الصغيرة والمتوسطة السعودية؟
2. ما أهم أدوات وقنوات التسويق الرقمي التي تستخدمها المشروعات الصغيرة والمتوسطة السعودية، وما مدى فعاليتها من وجهة نظر المدراء وأصحاب المشروعات؟
3. ما التحديات التنظيمية والبشرية والتقنية التي تحد من فاعلية التسويق الرقمي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة السعودية؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التأثير بين التسويق الرقمي والأداء التسويقي تُعزى إلى خصائص المشروع (مثل القطاع، العمر، الحجم، الميزانية التسويقية)؟
5. ما طبيعة العلاقة بين الاستخدام الاستراتيجي لأدوات التسويق الرقمي والأبعاد المختلفة للأداء التسويقي (المبيعات، الولاء، الحصة السوقية، صورة العلامة التجارية)؟

فرضيات الدراسة (Research Hypotheses)

بناءً على الإطار النظري للدراسة واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة (Alhamamia, 2024; Kitsios et al., 2025; Hussain et al., 2025)، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية (H0):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الرقمي على الأداء التسويقي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

المجموعة الأولى: فروض تأثير التسويق الرقمي على الأداء التسويقي

- **H1:** يؤثر التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي إيجابياً على الأداء التسويقي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة السعودية.
- **H2:** يؤثر التسويق عبر محركات البحث (SEO/SEM) إيجابياً على الأداء التسويقي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة السعودية.
- **H3:** يؤثر التسويق بالمحتوى الرقمي إيجابياً على الأداء التسويقي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة السعودية.
- **H4:** يؤثر الإعلان الرقمي الممول إيجابياً على الأداء التسويقي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة السعودية.
- **H5:** يؤثر تحليل البيانات الرقمية واستخدامها في اتخاذ القرار إيجابياً على الأداء التسويقي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة السعودية.

المجموعة الثانية: فروض تأثير التسويق الرقمي على أبعاد الأداء التسويقي

- **H6:** يؤثر التسويق الرقمي إيجابياً على زيادة المبيعات والإيرادات في المشروعات الصغيرة والمتوسطة السعودية.
- **H7:** يؤثر التسويق الرقمي إيجابياً على تعزيز ولاء العملاء والاحتفاظ بهم في المشروعات الصغيرة والمتوسطة السعودية.
- **H8:** يؤثر التسويق الرقمي إيجابياً على تحسين صورة العلامة التجارية والسمعة السوقية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة السعودية.
- **H9:** يؤثر التسويق الرقمي إيجابياً على زيادة الحصة السوقية والقدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة السعودية.

المجموعة الثالثة: فروض الفروق

- **H10:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التسويق الرقمي على الأداء التسويقي تُعزى إلى القطاع الذي تعمل فيه المنشأة (خدمي، صناعي، تجاري).
- **H11:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التسويق الرقمي على الأداء التسويقي تُعزى إلى حجم المنشأة (صغيرة، متوسطة).
- **H12:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التسويق الرقمي على الأداء التسويقي تُعزى إلى عمر المنشأة.

المجموعة الرابعة: فروض الدور الوسيط والمعدل

- **H13:** تلعب قدرات الابتكار دوراً وسيطاً في العلاقة بين التسويق الرقمي والأداء التسويقي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة السعودية.
- **H14:** يلعب التوجه السوقي دوراً وسيطاً في العلاقة بين التسويق الرقمي والأداء التسويقي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة السعودية.
- **H15:** تؤثر التحديات التنظيمية والبشرية سلباً على العلاقة بين التسويق الرقمي والأداء التسويقي (دور معدل).

النموذج النظري للدراسة (Theoretical Model)

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من النظريات الراسخة في أدبيات إدارة الأعمال والتسويق، والتي توفر إطاراً مفاهيمياً لتفسير العلاقة بين التسويق الرقمي والأداء التسويقي. وفيما يلي عرض لهذه النظريات وكيفية توظيفها في الدراسة الحالية:

أولاً: نظرية القدرات التسويقية (Marketing Capabilities Theory)

تعد نظرية القدرات التسويقية إحدى النظريات المهمة في إدارة الأعمال الاستراتيجي، وترى هذه النظرية أن تميز المؤسسة لا يعتمد فقط على امتلاك الأصول أو الموارد، بل على قدرتها على توظيف هذه الموارد بكفاءة وفعالية في تصميم القيمة وتوصيلها إلى السوق. وفي سياق الدراسة الحالية، يُعد التسويق الرقمي قدرة تشغيلية واستراتيجية في آن واحد عندما يُستخدم لبناء علاقة مستمرة مع العميل وقياس النتائج وتحسينها بشكل مستمر (Kitsios et al., 2025; Hussain et al., 2025).

وقد طورت نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory) هذه الفكرة من خلال التأكيد على قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تشكيل مواردها وقدراتها الداخلية والخارجية للاستجابة

للبيئات السريعة التغير. وفي بيئة التسويق الرقمي المتغيرة باستمرار، تحتاج المنشآت الصغيرة والمتوسطة إلى تطوير قدراتها الديناميكية لمواكبة التطورات التكنولوجية وتغير تفضيلات العملاء. وتشير دراسة حديثة أجراها Kitsios وزملاؤه (2025) إلى أن قدرات الابتكار تلعب دوراً بسيطاً ومعدلاً في العلاقة بين تبني وسائل التواصل الاجتماعي وأداء المنشآت متناهية الصغر والصغيرة.

وتفيد هذه النظرية الدراسة الحالية في تأكيد أهمية ربط التسويق الرقمي بالمخرجات التسويقية وليس فقط بمستوى الاستخدام، حيث أن امتلاك أدوات رقمية دون القدرة على توظيفها استراتيجياً لا يضمن تحقيق أداء تسويقي متميز.

ثانياً: نظرية التوجه بالسوق (Market Orientation Theory)

تستفيد الدراسة أيضاً من نظرية التوجه بالسوق التي تركز على جمع المعلومات عن العملاء والمنافسين، والتنسيق بين الأنشطة الداخلية للاستجابة للسوق. ويعرف التوجه السوقي بأنه الثقافة التنظيمية التي تخلق السلوكيات الضرورية لخلق قيمة متفوقة للمشتريين وبالتالي أداء متميز للأعمال (Narver & Slater, 1990).

ومن هذا المنطلق، فإن التسويق الرقمي لا يمثل قناة اتصال فحسب، بل وسيلة مستمرة لرصد السوق وتحسين القرارات التسويقية. وتشير دراسة Alhamamia (2024) إلى أن التوجه السوقي يلعب دوراً بسيطاً في العلاقة بين الاستخدام الخارجي لوسائل التواصل الاجتماعي وأداء الأعمال للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية. وهذا يعني أن الاستخدام الفعال للتسويق الرقمي يسهم في تعزيز توجه المنشأة نحو السوق، مما ينعكس إيجاباً على قدرتها على تلبية احتياجات العملاء وتوقع تطورات السوق.

وتكمن أهمية هذه النظرية في تفسير كيفية تحويل الأنشطة التسويقية الرقمية إلى أداء تسويقي ملموس، حيث أن مجرد التواجد على المنصات الرقمية لا يكفي لتحقيق النتائج، بل لا بد من ترجمة المعلومات التي يتم جمعها من هذه المنصات إلى استجابات تسويقية مناسبة.

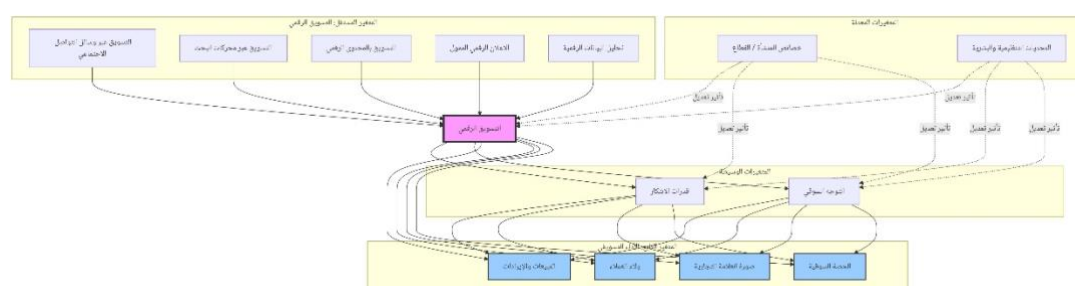
ثالثاً: نظرية الميزة التنافسية (Competitive Advantage Theory)

تسهم نظرية الميزة التنافسية في تفسير كيف يمكن للتسويق الرقمي أن يحسن وضع المنشأة التنافسي في السوق. وتشير هذه النظرية إلى أن المنشآت التي توظف الأدوات الرقمية بصورة أفضل يمكن أن تحسن انتشارها ومرونتها وسرعة استجابتها، وهو ما ينعكس على الأداء التسويقي في البيئة التنافسية.

وتفيد دراسة Hussain وزملائه (2025) بأن التحول الرقمي يؤثر إيجاباً على الأداء التسويقي من خلال تحسين قدرة المنشآت على الابتكار والاستجابة للتغيرات السوقية . كما تشير الدراسة التي أجراها Ukshini (2025) إلى أن تأثير التسويق الرقمي على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة يختلف باختلاف القطاع، حيث يكون أقوى في قطاع الخدمات بسبب اعتماده الأكبر على التفاعل المباشر مع العملاء . وهذا يتسق مع نظرية الميزة التنافسية التي تؤكد أن مصادر الميزة التنافسية تختلف باختلاف طبيعة النشاط وخصائص السوق.

كما أظهرت دراسة Alhamamia (2024) أن الاستخدام الخارجي لوسائل التواصل الاجتماعي يؤثر إيجاباً على ربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة ورضا العملاء . وهذا يعكس دور التسويق الرقمي في بناء ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحسين العلاقة مع العملاء وزيادة كفاءة العمليات التسويقية.

النموذج التصوري المقترح للدراسة



بناءً على ما تقدم من نظريات ونتائج دراسات سابقة، تقترح هذه الدراسة نموذجاً تصورياً يوضح العلاقات بين متغيرات الدراسة، كما هو موضح في الشكل التالي:

يوضح النموذج التصوري المقترح ما يلي:

1. **المتغير المستقل:** التسويق الرقمي، ويشمل خمسة أبعاد رئيسية هي: التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، والتسويق عبر محركات البحث، والتسويق بالمحتوى الرقمي، والإعلان الرقمي الممول، وتحليل البيانات الرقمية.
2. **المتغير التابع:** الأداء التسويقي، ويشمل أربعة أبعاد رئيسية هي: المبيعات والإيرادات، وولاء العملاء، وصورة العلامة التجارية، والحصة السوقية والقدرة التنافسية.
3. **المتغيرات الوسيطة:** قدرات الابتكار والتوجه السوقي، ويفترض النموذج أن التسويق الرقمي يؤثر في الأداء التسويقي بشكل مباشر، وبشكل غير مباشر من خلال تأثيره في هذه المتغيرات الوسيطة.

4. المتغيرات المعدلة: خصائص المنشأة (القطاع، الحجم، العمر) والتحديات التنظيمية والبشرية، ويفترض النموذج أن هذه المتغيرات تؤثر في قوة العلاقة بين التسويق الرقمي والأداء التسويقي.

يسهم هذا النموذج في تقديم إطار متكامل لفهم آلية تأثير التسويق الرقمي على الأداء التسويقي، مع الأخذ في الاعتبار العوامل السياقية والتنظيمية التي قد تعزز أو تضعف هذا التأثير. وسيتم اختبار صحة هذا النموذج تجريبياً من خلال تحليل البيانات التي سيتم جمعها من عينة الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

Chapter 2: Literature Review and Theoretical Framework

يشكل الفصل الثاني من هذه الدراسة الركيزة الأساسية التي تُبنى عليها الإجراءات المنهجية والتحليلات الإحصائية اللاحقة، حيث يتناول بالعرض والتحليل والنقد الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بمتغيرات الدراسة الأساسية: التسويق الرقمي (المتغير المستقل) والأداء التسويقي (المتغير التابع). يهدف هذا الفصل إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية: أولاً، تقديم إطار نظري متكامل يستعرض المفاهيم الأساسية والاتجاهات الحديثة في مجال التسويق الرقمي وأبعاده المختلفة، والأداء التسويقي كمفهوم متعدد الأبعاد، مستنداً في ذلك إلى النظريات الإدارية والتسويقية الراسخة. ثانياً، عرض وتحليل نقدي للدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التسويق الرقمي وأداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على السياق السعودي والعربي والدولي، وتحديد أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات، مع استخلاص الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. ثالثاً، بناء إطار نظري محكم يُمكن من خلاله صياغة الفرضيات وتفسير النتائج المتوقعة.

تكتسب مراجعة الأدبيات أهمية خاصة في هذه الدراسة بالنظر إلى التطور المتسارع الذي يشهده مجال التسويق الرقمي، والتغيرات المستمرة في سلوك المستهلكين، والتحول التكنولوجي المتلاحق التي تؤثر في طريقة تفاعل المنشآت مع أسواقها. ففي العقد الأخير وحده، شهدنا تحولات جذرية في مفهوم التسويق ذاته، من كونه نشاطاً ترويجياً أحادي الاتجاه إلى كونه عملية تفاعلية مستمرة تقوم على تحليل البيانات والاستجابة الفورية لاحتياجات العملاء. وقد أفرزت هذه التحولات كمّاً هائلاً من الدراسات والأبحاث التي تناولت التسويق الرقمي من زوايا متعددة، مما يستدعي تنظيمًا وتحليلاً نقدياً للخروج بخلاصات مفيدة توجه مسار البحث الحالي.

تشير المراجعة المنهجية التي أجراها Elkhoudary وزملاؤه (2026) والتي حلت 38 دراسة محكمة منشورة بين عامي 2015 و2025 إلى أن الأبحاث المتعلقة بقدرات التسويق الرقمي وأداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعاني من التجزؤ النظري والمنهجي، حيث يعتمد معظمها على تصميمات مقطعية ونماذج المعادلات الهيكلية، مع ندرة ملحوظة في الدراسات الطولية والنوعية التي يمكن أن تلتقط العمليات الديناميكية لبناء القدرات والابتكار. كما تشير المراجعة إلى أن معظم الأدبيات ركزت على الدول المتقدمة، في حين أن الأبحاث المتعلقة بدول الشرق الأوسط ومجلس التعاون الخليجي، التي تشهد تحولاً رقمياً غير مسبوق، لا تزال محدودة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه مراجعة منهجية أخرى أجراها Landjohou (2026) شملت 52 دراسة تجريبية، حيث أظهرت وجود ارتباط إيجابي قوي بين تبني التسويق الرقمي ومؤشرات نمو المنشآت

الصغيرة والمتوسطة، بما في ذلك الأداء البيعي، والتوسع السوقي، والاحتفاظ بالعملاء، والوعي بالعلامة التجارية. ومع ذلك، أشارت المراجعة إلى أن فعالية التدخلات التسويقية الرقمية تتوسطها عوامل مثل الكفاءة الرقمية الإدارية، والجاهزية التنظيمية، وتخصيص الميزانية، والظروف السوقية الخارجية. وهذا يؤكد أهمية تجاوز المقاربات المبسطة التي تختبر العلاقة المباشرة بين التسويق الرقمي والأداء، إلى مقاربات أكثر تعقيداً تأخذ في الاعتبار المتغيرات الوسيطة والمعدلة.

تتسم هذه الدراسة بطابعها التكاملي، حيث تسعى إلى ربط ما هو نظري بما هو تطبيقي، وما هو عالمي بما هو محلي، وذلك من خلال الإفادة من الأدبيات الدولية مع التركيز على خصوصية السياق السعودي. وبهذا المعنى، فإن الفصل الحالي لا يقتصر على عرض الدراسات السابقة بشكل وافي، بل يتجاوز ذلك إلى تحليل نقدي يبرز نقاط القوة والضعف في كل دراسة، ويحدد كيف يمكن للدراسة الحالية أن تسهم في سد الفجوات القائمة.

أولاً: المتغير التابع: الأداء التسويقي (Dependent Variable: Marketing Performance)

1.1 مفهوم الأداء التسويقي وتطوره

يعد الأداء التسويقي أحد المفاهيم المركزية في أدبيات إدارة التسويق وإدارة الأعمال بشكل عام، حيث يمثل المؤشر الرئيسي الذي تعتمد عليه المنظمات في تقييم مدى نجاح استراتيجياتها التسويقية في تحقيق الأهداف المرسومة. ولعل ما يميز مفهوم الأداء التسويقي هو طبيعته المتعددة الأبعاد، فهو ليس مفهوماً ثابتاً يمكن اختزاله في مؤشر واحد، بل هو بناء نظري معقد يشمل جوانب مالية وسوقية وتشغيلية واستراتيجية.

في سياق المنشآت الصغيرة والمتوسطة، يكتسب مفهوم الأداء التسويقي أهمية خاصة نظراً للمحدودية النسبية للموارد المالية والبشرية المتاحة لهذه المنشآت، مما يجعل قياس الأداء التسويقي وتتبعه أداة حاسمة لتوجيه الاستثمارات التسويقية نحو المجالات الأكثر كفاءة وفعالية. وقد أظهرت دراسة حديثة أجرتها Lestari وزملاؤها (2024) على عينة من المنشآت الصغيرة والمتوسطة في إندونيسيا، أن قياس الأداء التسويقي في هذا القطاع يتطلب نموذجاً خاصاً يراعي خصوصيته، حيث توصلت الدراسة إلى ستة أبعاد أساسية لقياس الأداء التسويقي وهي: مستوى المنتج السوقي، وفعالية التسويق، والعملاء، والأداء المالي، وكفاءة التسويق، والقدرة على التكيف. وتكمن أهمية هذه النتيجة في أنها تتجاوز المقاييس التقليدية التي تركز فقط على المؤشرات المالية، لتشمل أبعاداً استراتيجية وتشغيلية تعكس واقع المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

يعرف الأداء التسويقي بأنه "درجة تحقيق المنظمة لأهدافها التسويقية من حيث الإيرادات، والحصة السوقية، ورضا العملاء، والولاء للعلامة التجارية، والكفاءة في استخدام الموارد التسويقية" (Morgan et al., 2018، كما نقل في Lestari et al., 2024). وقد تطور هذا التعريف عبر الزمن ليعكس التحولات في فلسفة التسويق نفسها، ففي حين كانت المقاربات التقليدية تركز على الأداء المالي كمؤشر وحيد للنجاح، فإن المقاربات الحديثة تؤكد على أهمية المقاييس غير المالية مثل ولاء العملاء، والقيمة الدائمة للعميل، وحصة العقل، وحصة القلب.

يشير البحث الذي أجرته Maesaroh وزملاؤها (2026) إلى أن الأداء التسويقي في عصر التحول الرقمي لم يعد مجرد نتاج للأنشطة الترويجية، بل أصبح انعكاساً لقدرة المنشأة على دمج الموارد الداخلية (كفاءات الموظفين، الثقافة الرقمية) مع الاستراتيجيات التكيفية القائمة على تحليل البيانات واستجابة السوق. وهذه الرؤية تتسق مع المنظور القائم على القدرات الذي تتبناه الدراسة الحالية، حيث يُنظر إلى الأداء التسويقي على أنه نتاج لقدرة المنشأة على توظيف مواردها الرقمية والتنظيمية في خلق قيمة متفوقة للعملاء.

1.2 أبعاد الأداء التسويقي

استناداً إلى مراجعة الأدبيات المنهجية، يمكن تصنيف أبعاد الأداء التسويقي إلى أربع فئات رئيسية، تعكس كل منها جانباً مختلفاً من جوانب الأداء:

أولاً: الأبعاد المالية: وتشمل الإيرادات من المبيعات، الربحية، العائد على الاستثمار التسويقي، وتوفير التكاليف التسويقية. تعتبر هذه الأبعاد الأكثر شيوعاً في الدراسات السابقة نظراً لسهولة قياسها وقدرتها على المقارنة بين المنشآت المختلفة. ومع ذلك، ينتقد بعض الباحثين التركيز المفرط على هذه الأبعاد لأنه قد يغفل جوانب استراتيجية مهمة لا تنعكس مباشرة على النتائج المالية في الأجل القصير.

ثانياً: الأبعاد السوقية: وتشمل الحصة السوقية، معدل النمو في المبيعات، الوصول إلى عملاء جدد، والاختراق السوقي. تعكس هذه الأبعاد قدرة المنشأة على التوسع في أسواقها الحالية أو دخول أسواق جديدة. وفي سياق التسويق الرقمي، تعتبر هذه الأبعاد حساسة بشكل خاص للتغيرات في استراتيجيات التسويق الرقمي، حيث تتيح الأدوات الرقمية إمكانية الوصول إلى جمهور أوسع بتكلفة أقل.

ثالثاً: الأبعاد المتعلقة بالعملاء: وتشمل رضا العملاء، الولاء، الاحتفاظ بالعملاء، القيمة الدائمة للعميل، الإحالات، والتفاعل مع العلامة التجارية. تعكس هذه الأبعاد جودة العلاقة بين المنشأة وعملائها. وتشير

الدراسات الحديثة إلى أن هذه الأبعاد قد تكون أكثر حساسية للتسويق الرقمي من الأبعاد المالية التقليدية، خاصة في قطاعات الخدمات والبيع بالتجزئة.

رابعاً: الأبعاد المتعلقة بالعلامة التجارية: وتشمل الوعي بالعلامة التجارية، الصورة الذهنية، سمعة العلامة، والتفضيل. تعكس هذه الأبعاد قيمة العلامة التجارية كأصل غير ملموس يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

1.3 قياس الأداء التسويقي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة

تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة تحديات خاصة في قياس أدائها التسويقي، تعود بشكل أساسي إلى محدودية الموارد المالية والبشرية، وغياب الأنظمة المحاسبية المتطورة، وصعوبة تخصيص التكاليف والإيرادات التسويقية بشكل دقيق. وقد دفع هذا العديد من الباحثين إلى الدعوة إلى استخدام مقاييس بديلة تعتمد على التقديرات الذاتية لأصحاب ومدراء المنشآت، مثل مقاييس ليكرت لتقييم الأداء النسبي مقارنة بالمنافسين.

في هذا السياق، طورت Lestari وزملاؤها (2024) نموذجاً لقياس الأداء التسويقي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة يتضمن الأبعاد التالية: مستوى المنتج السوقي (Product Market Level) ويشمل جودة المنتج، وتنوعه، وتوافره؛ وفعالية التسويق (Marketing Effectiveness) وتشمل قدرة المنشأة على تحقيق أهدافها التسويقية؛ والعملاء (Customers) ويشمل رضا العملاء وولاءهم؛ والأداء المالي (Financial Performance) ويشمل الإيرادات والأرباح؛ وكفاءة التسويق (Marketing Efficiency) وتشمل نسبة التكلفة إلى العائد؛ والقدرة على التكيف (Adaptability) وتشمل قدرة المنشأة على تعديل استراتيجياتها التسويقية استجابة للتغيرات السوقية .

1.4 العوامل المؤثرة في الأداء التسويقي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة

تشير الأدبيات إلى أن الأداء التسويقي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة يتأثر بمجموعة معقدة من العوامل الداخلية والخارجية. من أبرز العوامل الداخلية: قدرات التسويق الرقمي، والجاهزية التنظيمية، وكفاءات الموارد البشرية، وثقافة الابتكار، والقيادة الداعمة للتحويل الرقمي. أما العوامل الخارجية فتشمل: ديناميكية السوق، حدة المنافسة، التغيرات التكنولوجية، والسياسات الحكومية الداعمة.

أظهر التحليل التلوي الذي أجراه Ukshini (2025) على 56 دراسة منشورة أن هناك علاقة إيجابية متوسطة القوة بين التسويق الرقمي وأداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة ($r = 0.3715$)، مع ملاحظة

أن هذا التأثير يختلف باختلاف القطاع، حيث يكون أقوى في قطاع الخدمات مقارنة بقطاع التصنيع . كما أشار التحليل إلى أن العوامل الوسيطة مثل رضا العملاء والمشاركة، والولاء، والابتكار تلعب أدواراً مهمة في تفسير آلية تأثير التسويق الرقمي على الأداء.

ثانياً: المتغير المستقل: التسويق الرقمي (Independent Variable: Digital Marketing)

2.1 مفهوم التسويق الرقمي وتطوره التاريخي

يشير مفهوم التسويق الرقمي إلى استخدام القنوات والتقنيات الرقمية للترويج للمنتجات والخدمات، وبناء العلاقات مع العملاء، وتحقيق الأهداف التسويقية للمنظمة. ويُعرّف كل من Kannan and Li (2017) التسويق الرقمي بأنه "عملية التكيف بين استراتيجيات التسويق والتقنيات الرقمية لخلق قيمة للعملاء والمنظمة على حد سواء من خلال التفاعلات الرقمية". وقد تطور هذا المفهوم بشكل كبير منذ ظهور الإنترنت في التسعينيات، مروراً بثورة الوسائط الاجتماعية في الألفية الجديدة، وصولاً إلى العصر الحالي الذي تتقدمه تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة والتسويق عبر المؤثرين.

يمثل التسويق الرقمي تحولاً جذرياً في فلسفة التسويق ذاتها، فبينما كان التسويق التقليدي يعتمد على نموذج الدفع (Push Model) حيث تُبث الرسائل التسويقية للجمهور بشكل أحادي الاتجاه، يعتمد التسويق الرقمي على نموذج الجذب (Pull Model) حيث يتم إنشاء محتوى يجذب العملاء المحتملين، ويشجعهم على التفاعل والمشاركة. كما يتيح التسويق الرقمي مستويات غير مسبقة من الاستهداف والتخصيص والقياس، مما يجعله أكثر كفاءة وفعالية من التسويق التقليدي في كثير من السياقات.

في سياق المنشآت الصغيرة والمتوسطة، يمثل التسويق الرقمي فرصة ذهبية لتجاوز القيود المفروضة بالميزانيات التسويقية المحدودة، حيث تتيح الأدوات الرقمية الوصول إلى جماهير واسعة بتكلفة منخفضة نسبياً. كما يساعد التسويق الرقمي هذه المنشآت على بناء علاقات مباشرة مع عملائها، وجمع بيانات قيمة حول تفضيلاتهم وسلوكياتهم، وتحسين استراتيجياتها التسويقية بناءً على هذه البيانات.

تشير المراجعة المنهجية التي أجراها Indarwati وزملاؤها (2025) والتي حلت 127 مقالاً محكماً منشوراً بين عامي 2015 و2025، إلى أن الأبحاث حول التسويق الرقمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة ركزت على ثلاثة أبعاد رئيسية: التقدم التكنولوجي (مثل الذكاء الاصطناعي والواقع الافتراضي)، والمقاربات التسويقية الاستراتيجية (مثل تسويق المحتوى والتفاعل عبر وسائل التواصل الاجتماعي)، والتحديات السياقية، خاصة في الاقتصادات الناشئة. كما أظهرت المراجعة هيمنة نظريتي

المنظور القائم على الموارد (RBV) وإطار التكنولوجيا-المنظمة-البيئة (TOE)، مع زيادة ملحوظة في تكامل النماذج الموجهة نحو ريادة الأعمال والاستدامة .

2.2 أدوات وقنوات التسويق الرقمي

يتكون التسويق الرقمي من مجموعة متنوعة من الأدوات والقنوات التي يمكن للمنشآت استخدامها للوصول إلى جماهيرها المستهدفة. وتشمل أبرز هذه الأدوات:

1. **التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي (Social Media Marketing)**: ويشمل استخدام منصات مثل فيسبوك، إنستغرام، تويتر، لينكدإن، تيك توك، وسناب شات للتواصل مع العملاء وبناء علاقات معهم. وتتميز هذه القنوات بقدرتها على تعزيز التفاعل والمشاركة، وبناء مجتمعات حول العلامات التجارية، وجمع ملاحظات فورية من العملاء. وقد أظهرت دراسة أجراها Fiona وزملاؤها (2026) في إندونيسيا، باستخدام نموذج TAM، أن التصورات المتعلقة بسهولة الاستخدام والفائدة تؤثر إيجابياً على الاتجاهات نحو استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، والتي بدورها تؤثر على الاستخدام الفعلي، مما يحسن أداء المنشآت. كما أظهرت الدراسة أن السياسات الحكومية الداعمة تعزز تأثير استخدام وسائل التواصل الاجتماعي على أداء المنشآت .

2. **التسويق عبر محركات البحث (Search Engine Marketing – SEM)**: ويشمل تحسين محركات البحث (SEO) والإعلانات المدفوعة عبر محركات البحث (مثل Google Ads). يهدف هذا النوع من التسويق إلى زيادة ظهور المنشأة في نتائج البحث عند استخدام العملاء المحتملين لكلمات مفتاحية ذات صلة بمنتجاتها أو خدماتها.

3. **التسويق بالمحتوى (Content Marketing)**: ويشمل إنشاء ونشر محتوى قيم وملائم ومتسق بهدف جذب جمهور مستهدف بوضوح والاحتفاظ به. يشمل ذلك المدونات، والرسوم البيانية، والفيديوهات، والبودكاست، والكتب البيضاء، ودراسات الحالة.

4. **التسويق عبر البريد الإلكتروني (Email Marketing)**: ويشمل استخدام البريد الإلكتروني للتواصل مع العملاء الحاليين والمحتملين، وإرسال الرسائل الترويجية، والنشرات الإخبارية، والعروض المخصصة.

5. **تحليلات التسويق الرقمي (Digital Marketing Analytics)**: ويشمل جمع وتحليل البيانات من القنوات الرقمية المختلفة بهدف قياس الأداء، وفهم سلوك العملاء، وتحسين الاستراتيجيات التسويقية.

وقد أظهرت الأدبيات أن هذه القدرة التحليلية تشكل عاملاً حاسماً في تحويل الاستثمارات في التسويق الرقمي إلى أداء تسويقي ملموس .

2.3 القدرات التسويقية الرقمية (Digital Marketing Capabilities)

في السنوات الأخيرة، تحول اهتمام الباحثين من مجرد "تبني التسويق الرقمي" إلى مفهوم أعمق هو "القدرات التسويقية الرقمية"، والذي يعكس قدرة المنشأة على توظيف الأدوات والموارد الرقمية بشكل استراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية. ويعرف Elkhoudary وزملاؤه (2026) القدرات التسويقية الرقمية بأنها "مجموعة من الكفاءات التنظيمية المتكاملة التي تمكن المنشأة من استخدام التقنيات الرقمية والبيانات بشكل فعال في تصميم وتنفيذ وتقييم استراتيجياتها التسويقية".

تشير مراجعة الأدبيات إلى أن القدرات التسويقية الرقمية تشتمل على عدة أبعاد، أبرزها: القدرات التحليلية (Analytics Capabilities) وتعني القدرة على جمع وتحليل وتفسير البيانات الرقمية لاستخلاص رؤى تسويقية قابلة للتنفيذ؛ وقدرات التفاعل مع العملاء (Customer Engagement Capabilities) وتعني القدرة على استخدام القنوات الرقمية لبناء علاقات تفاعلية ومستمرة مع العملاء؛ وقدرات إدارة المحتوى (Content Management Capabilities) وتعني القدرة على إنشاء وتوزيع محتوى رقمي ملائم وجذاب يحقق الأهداف التسويقية؛ والقدرات التكيفية (Adaptive Capabilities) وتعني القدرة على تعديل الاستراتيجيات التسويقية الرقمية بسرعة استجابة للتغيرات في سلوك العملاء أو ظروف السوق.

وترتبط هذه القدرات ارتباطاً وثيقاً بالقدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities) للمنشأة، وهي القدرة على دمج وبناء وإعادة تشكيل الموارد الداخلية والخارجية للاستجابة للبيئات سريعة التغير. وفي سياق التسويق الرقمي، تحتاج المنشآت إلى تطوير قدراتها الديناميكية لمواكبة التطورات التقنية المتسارعة وتغير تفضيلات العملاء.

2.4 تحديات تطبيق التسويق الرقمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة

على الرغم من الفوائد الكبيرة التي يقدمها التسويق الرقمي، تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة مجموعة من التحديات التي تحد من قدرتها على الاستفادة منه بشكل كامل. وتشير الدراسات إلى أن أبرز هذه التحديات هي:

التحديات التنظيمية والبشرية: وتشمل نقص الكفاءات والمهارات الرقمية بين الموظفين، وضعف الثقافة الرقمية، ومقاومة التغيير، وغياب القيادة الداعمة للتحويل الرقمي. وقد أظهرت دراسة Maesaroh وزملائها (2026) أن الثقافة الرقمية وكفاءات الموارد البشرية تؤثر بشكل كبير على الاستراتيجيات التسويقية التكيفية، والتي بدورها تؤثر على الأداء التسويقي. كما أظهرت الدراسة أن الثقافة الرقمية وحدها لا تعزز الأداء بشكل مباشر ما لم تُفعّل من خلال استراتيجيات تسويق رقمي منظمة وسريعة الاستجابة .

التحديات المالية: وتشمل ارتفاع تكلفة بعض أدوات التسويق الرقمي، وعدم القدرة على تخصيص ميزانيات كافية للتسويق الرقمي، وصعوبة قياس العائد على الاستثمار التسويقي.

التحديات التقنية: وتشمل محدودية البنية التحتية التقنية، وصعوبة مواكبة التطورات السريعة في أدوات ومنصات التسويق الرقمي، ومشكلات الأمن والخصوصية.

التحديات السوقية: وتشمل شدة المنافسة على المنصات الرقمية، وتغير سلوكيات المستهلكين، وانتشار المعلومات المضللة، وتحديات السمعة عبر الإنترنت.

ثالثاً: الدراسات السابقة (Review of Previous Studies)

يشهد مجال التسويق الرقمي وأثره على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة تراكماً معرفياً متزايداً، خاصة في العقد الأخير. ويعرض هذا القسم أهم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، مع التركيز على توثيق منهجياتها وأدواتها وعيناتها ونتائجها وتوصياتها، وذلك وفق التسلسل الزمني والموضوعي.

3.1 دراسات دولية حول التسويق الرقمي وأداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة

1.1.1 دراسة : "Effect of corporate social responsibility-moderated digital marketing on SME performance in the emerging market" (2025)Thy, Binh, and Duong

عنوان الدراسة: Effect of corporate social responsibility-moderated digital marketing on small and medium enterprises performance in the emerging market

المؤلفون: Ngo Giang Thy، Tu Van Binh، Linh Duong

جهة النشر: مجلة ، Strategy & Leadership دار النشر Emerald للنشر

تاريخ النشر: 26 فبراير 2025

ملخص الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء كيفية استفادة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الناشئة من التسويق الرقمي، وذلك في ظل محدودية الموارد التقنية الرقمية التي تعاني منها هذه المنشآت عادة. وركزت الدراسة بشكل خاص على الدور المعدل للمسؤولية الاجتماعية للشركات في العلاقة بين التسويق الرقمي وأداء المنشآت .

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، واستخدمت نماذج إحصائية لتحليل بيانات المنشآت. واستندت الدراسة في إطارها النظري إلى نظرية المنظور القائم على الموارد (Resource-Based View - RBV).

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة بيانات ثانوية مستمدة من قواعد بيانات رسمية، حيث تم تحليل أداء المنشآت من حيث المبيعات والإنتاجية.

عينة الدراسة وحجمها: تكونت عينة الدراسة من 156,625 منشأة صغيرة ومتوسطة في فيتنام، وهي عينة ضخمة نسبياً تتيح تعميماً عالياً للنتائج.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أدلة قوية على أن أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة من حيث المبيعات والإنتاجية يتأثر إيجاباً بالتسويق الرقمي. كما وجدت الدراسة أدلة على أن المسؤولية الاجتماعية

للشركات تلعب دوراً مهماً في تعديل تأثير التسويق الرقمي على أداء المنشآت . وهذا يعني أن تأثير التسويق الرقمي يكون أقوى في المنشآت التي تمارس المسؤولية الاجتماعية بشكل فعال.

توصيات الدراسة: أوصت الدراسة رواد الأعمال بالنظر بعناية في استخدام التقنيات الرقمية لإنشاء استراتيجيات تسويق رقمي فعالة. كما شجعت الدراسة واضعي السياسات المحلية على الاستثمار بشكل أكبر في التكنولوجيا الرقمية لتعزيز نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة .

القيمة المضافة للدراسة الحالية: تستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تأكيد أهمية الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المعدلة (مثل المسؤولية الاجتماعية) عند دراسة تأثير التسويق الرقمي على الأداء. كما تستفيد من منهجيتها في الاعتماد على نظرية RBV كإطار نظري رئيسي.

3.1.2 دراسة Elkhoudary, Yadav, and Alam (2026) "Digital marketing capabilities as drivers of SME innovation and performance"

عنوان الدراسة: Digital marketing capabilities as drivers of SME innovation and performance: a systematic literature review and research agenda for emerging economies

المؤلفون: Abdullah Elkhoudary, Janardan Krishna Yadav, Mirza Mohammad Didarul Alam

جهة النشر: مجلة (Nature) Humanities and Social Sciences Communications

تاريخ النشر: 24 أبريل 2026

ملخص الدراسة: هدفت هذه المراجعة المنهجية إلى تجميع وتحليل الأبحاث الموجودة حول العلاقة بين قدرات التسويق الرقمي (DMCs) والابتكار والأداء في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز بشكل خاص على الاقتصادات الناشئة مثل سلطنة عُمان. وسعت الدراسة إلى معالجة التجزؤ النظري والمنهجي الذي تعاني منه الأدبيات في هذا المجال .

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على المراجعة المنهجية وفقاً لبروتوكول Preferred PRISMA (Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses)، وهو بروتوكول صارم

يضمن الشفافية والموضوعية في اختيار الدراسات وتحليلها. كما استخدمت الدراسة إطار TCCM (Theory, Context, Characteristics, Methodology) لتحليل الدراسات المضمنة.

أداة الدراسة: تم تحليل 38 دراسة محكمة منشورة بين عامي 2015 و2025، تم استخلاصها من قواعد بيانات أكاديمية رصينة.

نتائج الدراسة: حددت الدراسة خمسة تيارات بحثية رئيسية: (1) الأهمية الاستراتيجية لقدرات التسويق الرقمي في الابتكار والأداء؛ (2) التحليلات التسويقية وأنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM)؛ (3) وسائل التواصل الاجتماعي وإشراك العملاء؛ (4) الجاهزية التنظيمية والقيادة؛ (5) التحديات السياقية التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الاقتصادات الناشئة. كما أشارت النتائج إلى هيمنة نظريتي المنظور القائم على الموارد (RBV) والقدرات الديناميكية (DC) في الأدبيات، مع ندرة ملحوظة في الدراسات الطولية والتكاملية.

توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بتطوير نموذج مفاهيمي متكامل يربط بين قدرات التسويق الرقمي، والقدرة على الابتكار، وأداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة. كما أوصت واضعي السياسات ومديري المنشآت بالتركيز على تطوير المهارات الرقمية، والتحليلات، والدعم القيادي كعوامل محركة للابتكار في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، بما يتماشى مع استراتيجيات التنمية الوطنية مثل رؤية عمان 2040.

القيمة المضافة للدراسة الحالية: تستفيد الدراسة الحالية من هذه المراجعة المنهجية في تحديد الفجوات البحثية التي تسعى إلى معالجتها، أبرزها: ندرة الدراسات في السياق الخليجي، وغلبة التصميمات المقطعية، والحاجة إلى نماذج تفسيرية تأخذ في الاعتبار المتغيرات الوسيطة والمعدلة.

3.1.3 دراسة Noer (2025) "Digital marketing and sustainable innovation in SMEs through bibliometric and systematic review"

عنوان الدراسة: Digital marketing and sustainable innovation in SMEs through bibliometric and systematic review

المؤلف: Mochamad Yasin Noer

جهة النشر: مجلة Cogent Business & Management (Taylor & Francis)

تاريخ النشر: 21 أغسطس 2025

ملخص الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى إجراء مراجعة بيبليومترية ومنهجية متكاملة (B-SLR) للبحوث المتعلقة بالتسويق الرقمي والابتكار والاستدامة في سياق المنشآت الصغيرة والمتوسطة. سعت الدراسة إلى معالجة التجزؤ في الأدبيات من خلال تقديم خريطة شاملة لتطور هذا المجال وتحديد الموضوعات الرئيسية والفجوات البحثية .

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على نهج مزدوج يجمع بين التحليل الببليومتري والمراجعة المنهجية. تم تحليل 754 مقالاً محكماً مستخلصاً من قاعدة بيانات Scopus للفترة 1999-2024. واستخدمت الدراسة برنامجي VOSviewer و Rstudio لتحليل تكرار الكلمات المفتاحية والاقتران الببليوغرافي.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن معدل النمو السنوي للمنشورات بلغ 25.23%، مع قفزة حادة بعد عام 2020 وذروة في عام 2024 (277 مقالاً). وتم تحديد ثلاثة مجموعات موضوعية رئيسية: (1) التسويق الرقمي والأداء المستدام، (2) قدرات الابتكار والتوجه الريادي، (3) المشاركة عبر وسائل التواصل الاجتماعي والتوجه السوقي. كما أظهر التحليل أن إندونيسيا ساهمت بأكثر عدد من المقالات (103)، تليها الصين (74) والمملكة المتحدة (42)، مما يعكس الاهتمام المتزايد في الاقتصادات الناشئة. وبلغ متوسط الاستشهادات لكل مقال 26.01.

توصيات الدراسة: اقترحت الدراسة نموذجاً مفاهيمياً أسمته "إطار ميزة الاستدامة الرقمية" (Digital Sustainability Advantage Framework) الذي يربط بين القدرات الرقمية (كمدخلات)، وعمليات الابتكار، ونتائج الأداء المستدام. كما أوصت بإجراء مزيد من البحوث حول الاستدامة الرقمية في الأسواق الناشئة والعوامل السلوكية المؤثرة في تبني القيادة الرقمية .

القيمة المضافة للدراسة الحالية: تستفيد الدراسة الحالية من هذه المراجعة في فهم الاتجاهات العالمية للبحث في مجال التسويق الرقمي والمنشآت الصغيرة والمتوسطة، وتحديد المحاور الموضوعية الرئيسية التي يجب أن تركز عليها الدراسة. كما تستفيد من المنهجية الببليومترية في تحليل الأدبيات.

3.1.4 دراسة Hazzam, Dobson, Singh, Ibrahim, and Aljarah (2026) "Digital marketing capabilities and SME performance"

عنوان الدراسة: Digital marketing capabilities and SME performance: the influence of market orientation and the complementarity effect on customer relationship management capabilities

المؤلفون: J. Hazzam، P. Dobson، B. Singh، B. Ibrahim، A. Aljarah

Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship مجلة النشر: (Emerald)

تاريخ النشر: 2026 (المجلد 28، العدد 1-2، الصفحات 1-21)

ملخص الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء تطوير وتأثير قدرات التسويق الرقمي (DMCs) على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على دور التوجه السوقي كمحرك لتطوير هذه القدرات، والتأثير التكميلي لقدرات إدارة علاقات العملاء (CRM).

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال مسح استقصائي. واستخدمت الدراسة نماذج المعادلات الهيكلية (SEM)، والانحدار الهرمي، والتحليل المقارن النوعي الغامض (fsQCA).

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة.

عينة الدراسة وحجمها: تكونت عينة الدراسة من 224 مديراً من مديري المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة المتحدة.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة: أولاً، أن قدرات التسويق الرقمي تسهم في أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة بما يتجاوز تأثير قدرات إدارة علاقات العملاء. ثانياً، أن التوجه السوقي يسهم في تطوير قدرات التسويق الرقمي. ثالثاً، كشفت النتائج أن هناك ثلاثة تكوينات متميزة من التوجه السوقي، وقدرات التسويق الرقمي، وقدرات إدارة علاقات العملاء كافية لتحقيق أداء أعلى للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

توصيات الدراسة: أوصت الدراسة مديري المنشآت الصغيرة والمتوسطة بأن المنشآت التي تمتلك معرفة واسعة بسوقها وعملائها واحتياجاتهم الحالية والكامنة تكون أكثر قدرة على تقديم خدمات أفضل باستخدام قدرات التسويق الرقمي. كما أوصت بأن تسهم قدرات التسويق الرقمي في الأداء حتى في وجود قدرات إدارة علاقات العملاء.

القيمة المضافة للدراسة الحالية: تستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تأكيد الدور الوسيط للتوجه السوقي في العلاقة بين التسويق الرقمي والأداء، وهو ما يعزز النموذج النظري المقترح في هذه الدراسة. كما تستفيد من المنهجية المتقدمة التي جمعت بين SEM و fsQCA.

3.1.5 دراسة "Beyond market (2025)Bakashaba and Bindeeba :
penetration: leveraging brand capital for competitive advantage in
digitally driven SMEs"

عنوان الدراسة: Beyond market penetration: leveraging brand capital for competitive advantage in digitally driven SMEs in resource-constrained settings

المؤلفون: Rennie Bakashaba، Dedrix Stephenson Bindeeba

جهة النشر: (Springer)Future Business Journal

تاريخ النشر: 2025

ملخص الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء كيفية تحقيق المنشآت الصغيرة والمتوسطة المدعومة رقمياً لميزة تنافسية مستدامة في البيئات محدودة الموارد. وركزت الدراسة بشكل خاص على دور رأس المال العلامة التجارية (Brand Capital) كوسيط في العلاقة بين تفعيل التجارة الرقمية (Digital Commerce Activation – DCA) والميزة التنافسية، ومقارنة ذلك بدور اختراق السوق .

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية (SEM) . واستندت الدراسة في إطارها النظري إلى نظريتي المنظور القائم على الموارد (RBV) والقدرات الديناميكية (DC).

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة.

عينة الدراسة وحجمها: تكونت عينة الدراسة من 405 منشآت صغيرة ومتوسطة نشطة رقمياً في كامبالا وواكيسو، أوغندا.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة: أولاً، أن تفعيل التجارة الرقمية يعزز بشكل كبير كلاً من رأس المال العلامة التجارية واختراق السوق. ثانياً، أن اختراق السوق لا يؤثر بشكل مباشر على الميزة التنافسية، ولا ينقل تأثيرات تفعيل التجارة الرقمية إلى الميزة التنافسية. ثالثاً، أن رأس المال العلامة التجارية يؤثر بشكل إيجابي وقوي على الميزة التنافسية، ويتوسط بشكل كامل العلاقة بين تفعيل التجارة الرقمية والميزة التنافسية . وتؤكد هذه النتائج أن رأس المال العلامة التجارية، الذي يشمل الوعي بالعلامة،

والجودة المدركة، والولاء، والارتباطات، يعمل كمورد VRIN (قيم، نادر، يصعب تقليده، لا يمكن استبداله) يحول الاستثمارات الرقمية إلى ميزة دائمة.

توصيات الدراسة: أوصت الدراسة مديري المنشآت بإعطاء الأولوية لروتين بناء العلامة التجارية على حساب روتين البحث عن الوصول إلى أكبر عدد من العملاء. كما أوصت واضعي السياسات بدعم مبادرات العلامات التجارية الرقمية لتعزيز القدرة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة .

القيمة المضافة للدراسة الحالية: تستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التأكيد على أهمية الأبعاد غير المالية للأداء التسويقي (مثل رأس المال العلامة التجارية) التي غالباً ما يتم تجاهلها في الدراسات التي تركز فقط على المقاييس المالية. كما تستفيد من التأكيد على الدور الوسيط للمتغيرات غير المالية.

3.1.6 دراسة "Social media (2014)Trainor, Andzulis, Rapp, and Agnihotri : technology usage and customer relationship performance"

عنوان الدراسة: Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM

المؤلفون: K. J. Trainor، J. M. Andzulis، A. Rapp، R. Agnihotri

جهة النشر: مجلة Journal of Business Research

تاريخ النشر: 2014 (المجلد 67، العدد 6، الصفحات 1201-1208)

ملخص الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء كيفية تأثير استخدام تكنولوجيا الوسائط الاجتماعية على أداء علاقات العملاء في سياق إدارة علاقات العملاء الاجتماعية (Social CRM). وركزت الدراسة على الدور الذي تلعبه القدرات الداخلية للمنشأة في تحويل الاستثمارات التكنولوجية إلى أداء متميز .

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية (SEM) . واستندت الدراسة في إطارها النظري إلى نظرية القدرات (Capabilities Theory).

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة استبانة تم توزيعها على عينة من المديرين التنفيذيين.

نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة أن توظيف التكنولوجيا الاجتماعية داخل الأنشطة التسويقية يسهم في دعم أداء العلاقة مع العميل، خصوصاً عندما يرتبط ذلك بقدرات داخلية تشمل تحليل البيانات والاستجابة السريعة وتكامل الرسائل التسويقية. كما أظهرت الدراسة أن مجرد استخدام التكنولوجيا دون القدرات الداخلية الداعمة لا يؤدي إلى تحسين الأداء.

توصيات الدراسة: أوصت الدراسة المنشآت بالاستثمار في بناء القدرات التحليلية والاستجابة السريعة وتكامل الرسائل التسويقية لتعزيز الفائدة من استخدام تكنولوجيا الوسائط الاجتماعية.

القيمة المضافة للدراسة الحالية: تستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التأكيد على أهمية القدرات الداخلية (مثل تحليل البيانات والاستجابة السريعة) كمغيرات وسيطة أو معدلة في العلاقة بين التسويق الرقمي والأداء.

3.1.7 دراسة Taiminen and Karjaluoto (2015) "The usage of digital marketing channels in SMEs"

عنوان الدراسة: The usage of digital marketing channels in SMEs

المؤلفون: H. M. Taiminen، H. Karjaluoto

جهة النشر: مجلة Journal of Small Business and Enterprise Development

تاريخ النشر: 2015 (المجلد 22، العدد 4، الصفحات 633-651)

ملخص الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء كيفية استخدام المنشآت الصغيرة والمتوسطة لقنوات التسويق الرقمي، وتحديد العوامل التي تؤثر في فعالية هذا الاستخدام.

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي من خلال دراسات حالة متعمقة.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة تستفيد من القنوات الرقمية حين تستخدمها بصورة مخططة ومتكاملة، في حين تضعف النتائج عندما يكون الاستخدام متقطعاً أو قائماً على التجربة غير المنظمة. كما أظهرت الدراسة أن غياب الاستراتيجية الواضحة هو أحد أهم معوقات الاستفادة من التسويق الرقمي.

توصيات الدراسة: أوصت الدراسة المنشآت الصغيرة والمتوسطة بتطوير استراتيجية تسويق رقمي متكاملة بدلاً من الاستخدام العشوائي والمتقطع للأدوات الرقمية.

القيمة المضافة للدراسة الحالية: تستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تأكيد أهمية التخطيط والتكامل كعوامل أساسية لنجاح التسويق الرقمي.

3.2 دراسات عربية وخليجية

3.2.1 دراسة Alhamamia (2024) "The effect of external social media utilization on business performance of SMEs in Saudi Arabia"

عنوان الدراسة: The effect of external social media utilization on business performance of SMEs in Saudi Arabia: The mediating role of market orientation

المؤلف: A. A. Alhamamia

جهة النشر: مجلة Cogent Business & Management (Taylor & Francis)

تاريخ النشر: 2024 (المجلد 11، العدد 1، 2306974)

ملخص الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء تأثير استخدام وسائل التواصل الاجتماعي الخارجية على أداء الأعمال للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على الدور الوسيط للتوجه السوقي في هذه العلاقة.

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية (SEM).

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة استبانة تم توزيعها على عينة من المنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن الاستخدام الخارجي لوسائل التواصل الاجتماعي يؤثر إيجاباً على ربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة ورضا العملاء. كما كشفت الدراسة عن الدور الوسيط للتوجه السوقي في هذه العلاقة، مما يعني أن الاستخدام الفعال لوسائل التواصل الاجتماعي يعزز توجه المنشأة نحو السوق، والذي بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء.

توصيات الدراسة: أوصت الدراسة المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالاستثمار في بناء التوجه السوقي كآلية لتحويل جهود التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي إلى أداء ملموس.

القيمة المضافة للدراسة الحالية: تستفيد الدراسة الحالية بشكل كبير من هذه الدراسة، حيث أنها أجريت في نفس السياق السعودي، وتؤكد على الدور الوسيط للتوجه السوقي الذي تتبناه الدراسة الحالية كأحد المتغيرات الوسيطة الرئيسية.

3.2.2 دراسة Alodhaibi (2024) "Entrepreneurship and digital marketing in Saudi Arabia: Exploring the role of Instagram"

عنوان الدراسة: Entrepreneurship and digital marketing in Saudi Arabia: Exploring the role of Instagram, the social media platform

المؤلف: A. Alodhaibi

جهة النشر: رسالة ماجستير، جامعة Essex

تاريخ النشر: 2024

ملخص الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور منصة إنستغرام كأداة تسويقية لرواد الأعمال والمنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي أو المختلط (معظم المعلومات متاحة من الملخص).

نتائج الدراسة: أشارت الدراسة إلى أن منصة إنستغرام تمثل أداة تسويقية مهمة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية، لكن فعاليتها تعتمد على كيفية استخدامها ضمن استراتيجية متكاملة وليس بشكل عشوائي. كما أشارت إلى التحديات التي تواجه رواد الأعمال في استخدام المنصة.

القيمة المضافة للدراسة الحالية: تستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في فهم واقع استخدام إحدى أهم أدوات التسويق الرقمي (إنستغرام) في السياق السعودي.

3.2.3 دراسة Sharabati, Al-Hyari, and Al-Masri (2024) "Digital transformation and SME performance in Jordan"

عنوان الدراسة: Digital transformation and SME performance in Jordan

المؤلفون: A. A. Sharabati، K. Al-Hyari، R. Al-Masri

جهة النشر: مجلة Journal of Business Research

تاريخ النشر: 2024 (المجلد 158، الصفحات 113-125)

ملخص الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء تأثير التحول الرقمي على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الأردن.

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي.

نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة، خاصة في تحسين الكفاءة والوصول إلى الأسواق العالمية. كما أظهرت أن تأثير التحول الرقمي يختلف باختلاف القطاع وحجم المنشأة.

القيمة المضافة للدراسة الحالية: تستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في مقارنة النتائج المتوقعة في السعودية مع نتائج دولة عربية مجاورة (الأردن).

3.2.4 دراسة Al-Harthi (2025) - مقابلة مع Arab News

عنوان الدراسة: Social media platforms reshaping Saudi Arabia's entrepreneurial landscape (مقابلة وتحليل)

المصدر: Arab News

تاريخ النشر: 24 نوفمبر 2025

ملخص الدراسة: حللت هذه المقابلة الصحفية بالتعاون مع خبراء تأثير منصات التواصل الاجتماعي على النظام البيئي لريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية. واستند التحليل إلى تقرير صادر عن GoDaddy (يوليو 2025).

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن نصف المنشآت الصغيرة في السعودية تعمل الآن بشكل أساسي عبر الإنترنت، وأن 94% من رواد الأعمال يعتقدون أن منصات التواصل الاجتماعي مهمة لاستراتيجية مبيعاتهم، بينما قال 68% إن هذه الأدوات "مهمة جداً" لتحقيق أهداف أعمالهم. كما كشف التقرير أن 74% من رواد الأعمال يستخدمون وسائل التواصل الاجتماعي كمصدر رئيسي للتعلم عن إدارة الأعمال. وتم تحديد أبرز التحديات التي تواجه رواد الأعمال: صعوبة إيجاد أفكار محتوى جذابة (34%)، وضيق الوقت (32%)، وصعوبة تحويل المتابعين إلى عملاء (51%)، وعدم القدرة على الوصول إلى الجمهور المناسب (52%).

توصيات الدراسة: أوصى الخبراء بضرورة توفير برامج تدريبية مستهدفة لتطوير المهارات الرقمية، والتنوع في استخدام المنصات بدلاً من الاعتماد على منصة واحدة، والتركيز على بناء أصول رقمية مملوكة (مثل المواقع الإلكترونية وقوائم البريد الإلكتروني).

القيمة المضافة للدراسة الحالية: تستفيد الدراسة الحالية من هذه البيانات الحديثة لفهم واقع التسويق الرقمي في السعودية، وتحديد التحديات الرئيسية التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة.

3.2.5 دراسة Faheem (2026) "A unified AI framework for cross-sector digital marketing under Saudi Vision 2030"

عنوان الدراسة: A UNIFIED AI FRAMEWORK FOR CROSS-SECTOR DIGITAL MARKETING UNDER SAUDI VISION 2030

المؤلف: A. Faheem

جهة النشر: مجلة Veredas Do Direito

تاريخ النشر: 22 مايو 2026 (المجلد 23، العدد 8، e236458)

ملخص الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى إنشاء إطار موحد متعدد المستويات للتسويق الرقمي القائم على الذكاء الاصطناعي عبر القطاعات، بما يتماشى مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030. وركزت

الدراسة على احتياجات الكيانات السعودية في قطاعات السياحة والبيع بالتجزئة والخدمات المصرفية والتعليم والرعاية الصحية والخدمات اللوجستية والترفيه والخدمات الحكومية لاستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في الأنشطة التسويقية .

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على المراجعة السردية المنهجية (Structured Narrative Review) للأدبيات الأكاديمية المنشورة بين عامي 2020 و2025 حول التسويق القائم على الذكاء الاصطناعي، وإدارة تجربة العملاء، والذكاء الاصطناعي التوليدي، وإدارة البيانات، والنظم البيئية للمنصات، والتحول الرقمي السعودي .

نتائج الدراسة: حددت الدراسة الطرق التي يمكن أن يساعد بها التسويق القائم على الذكاء الاصطناعي المملكة في تحقيق أهدافها، بما في ذلك زيادة القدرة التنافسية، واختراق الخدمات، وتطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وشمولية العملاء، والتواصل القائم على الأدلة. كما أشارت النتائج إلى أن تحقيق النتائج المرجوة يتطلب ضمان جاهزية البيانات، والامتثال لقواعد حوكمة البيانات، ومراقبة العمليات، والقدرة على العمل باللغة العربية، واستخدام النمذجة الأخلاقية والتعلم .

توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بتطوير إطار موحد لاستخدام الذكاء الاصطناعي في التسويق الرقمي في السعودية، مع التركيز على حوكمة البيانات والأخلاقيات.

القيمة المضافة للدراسة الحالية: تستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في فهم الاتجاهات المستقبلية للتسويق الرقمي في السعودية، خاصة فيما يتعلق بتوظيف الذكاء الاصطناعي، وهو ما يمثل أحد أبعاد التسويق الرقمي المتقدمة.

3.2.6 مبادرة " Social Media Lab" من مؤسسة مجتمع جميل (2025)

عنوان المبادرة: Social Media Lab

الجهة المنظمة: StartSmart بدعم من مؤسسة مجتمع جميل (Community Jameel Foundation)

تاريخ النشر: 10 فبراير 2025

ملخص المبادرة: تم تنظيم النسخة الثالثة من " Social Media Lab" في الخامس من فبراير 2025 في جدة، بهدف تمكين رواد الأعمال والشركات الناشئة من تعظيم فوائد التسويق الرقمي ومنصات

التواصل الاجتماعي، وتعزيز وجودهم الرقمي بشكل فعال .تضمن المختبر أربعة مسارات متخصصة: عيادة التشخيص (لتقديم الإرشاد من الخبراء)، ومختبر تطوير المهارات (ورش عمل متقدمة)، وعيادة التقارير (مناقشات تفاعلية وندوات)، ومنطقة التفاعل (التواصل مع وكالات التسويق الرقمي والمستقلين).

نتائج المبادرة: ركزت المبادرة على تطوير مفاهيم التسويق الرقمي الحديثة، واستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في التسويق، وتحليل الفجوات في الأداء الرقمي للشركات الناشئة، وتقديم حلول عملية لتحسين استراتيجيات التسويق الرقمي .

القيمة المضافة للدراسة الحالية: تعكس هذه المبادرة الدعم المؤسسي الكبير الذي توليه المملكة لتطوير قدرات التسويق الرقمي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، وهو ما يؤكد أهمية وأهمية الموضوع في السياق السعودي.

3.3 تحليل الفجوة البحثية (Research Gap Analysis)

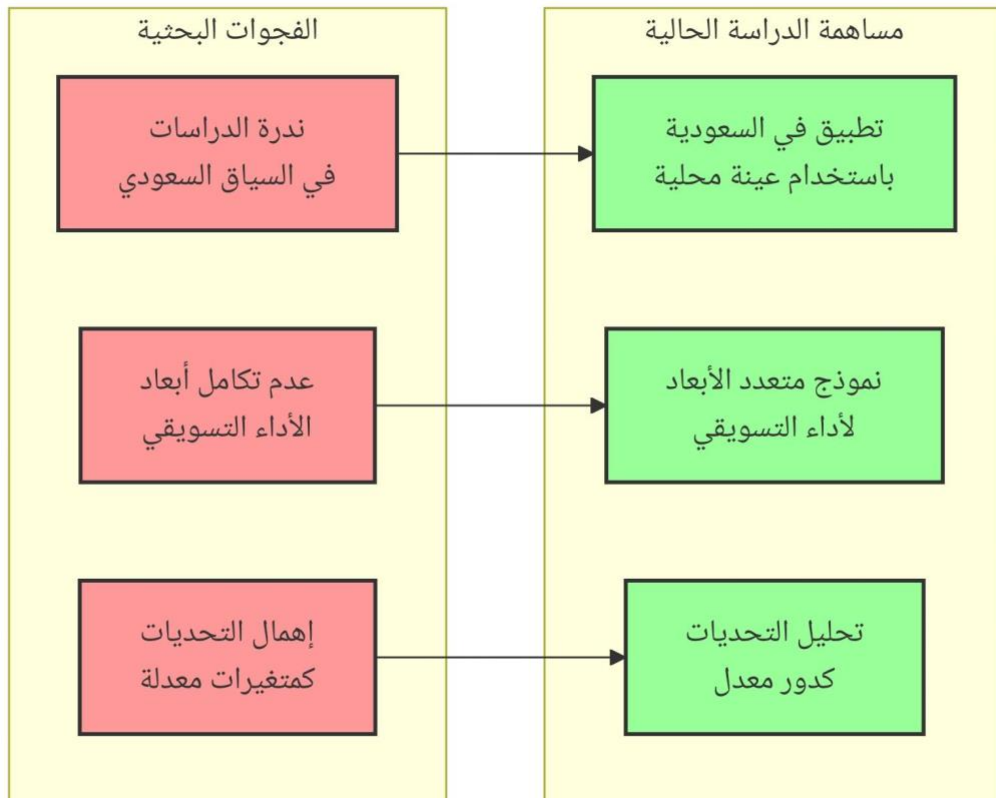
من خلال التحليل المقارن للدراسات السربية التي تم استعراضها، يمكن تحديد ثلاث فجوات بحثية رئيسية تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها:

الفجوة الأولى: ندرة الدراسات التي تركز على المنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية. على الرغم من الأهمية الاقتصادية الكبيرة لهذا القطاع في المملكة، والدعم المؤسسي الكبير الذي يحظى به ضمن رؤية 2030، لا تزال الدراسات التي تتناول التسويق الرقمي في هذا السياق محدودة. وقد أشارت المراجعات المنهجية إلى أن معظم الأدبيات ركزت على الدول المتقدمة، في حين أن الأبحاث المتعلقة بدول الشرق الأوسط ومجلس التعاون الخليجي لا تزال نادرة .وتستثنى من ذلك دراسة Alhamamia (2024) التي أجريت في السعودية، ودراسة Elkhoudary et al. (2026) التي ركزت على عُمان، مما يؤكد الحاجة إلى مزيد من الدراسات في هذا السياق.

الفجوة الثانية: عدم دمج أبعاد متعددة للأداء التسويقي في نموذج واحد. أغلب الدراسات السابقة ركزت على جانب واحد من الأداء التسويقي، مثل المبيعات أو رضا العملاء، دون النظر إلى الطبيعة المتعددة الأبعاد لهذا المفهوم. فدراسة Thy et al. (2025) ركزت على المبيعات والإنتاجية ، ودراسة Bakashaba and Bindeeba (2025) ركزت على الميزة التنافسية من خلال رأس المال العلامة التجارية ، ودراسة Alhamamia (2024) ركزت على الربحية ورضا العملاء. وهذا قد يؤدي إلى فهم جزئي وغير مكتمل لتأثير التسويق الرقمي. تعالج الدراسة الحالية هذه الفجوة من خلال تبني نموذج متعدد الأبعاد للأداء التسويقي يشمل الجوانب المالية والسوقية وعلاقات العملاء والعلامة التجارية.

الفجوة الثالثة: الحاجة إلى فهم التحديات التنظيمية والبشرية كمتغيرات معدلة. أظهرت الدراسات أن التحديات التنظيمية والبشرية (مثل ضعف الكفاءات الرقمية، والثقافة التنظيمية غير الداعمة) قد تضعف أثر التسويق الرقمي حتى عند توفر الأدوات التقنية. ورغم ذلك، لم تول معظم الدراسات السابقة هذه التحديات الاهتمام الكافي كمتغيرات معدلة. وقد أشارت دراسة Al-Harthi (2025) إلى أن 34% من رواد الأعمال يجدون صعوبة في إيجاد أفكار محتوى جذابة، و32% يعانون من ضيق الوقت، و51% يجدون صعوبة في تحويل المتابعين إلى عملاء. كما أشارت دراسة Elkhoudary et al. (2026) إلى أن التحديات التنظيمية والبشرية تشكل عقبة رئيسية أمام تبني التسويق الرقمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الاقتصادات الناشئة.

الشكل (1): الفجوات البحثية ومساهمة الدراسة الحالية



رابعاً: الإطار النظري للدراسة (Theoretical Framework)

4.1 مقدمة في الإطار النظري

يمثل الإطار النظري الهيكل المفاهيمي الذي تستند إليه الدراسة في تفسير العلاقات بين متغيراتها، وفي صياغة الفرضيات، وفي تفسير النتائج. ولصياغة إطار نظري متين، تعتمد هذه الدراسة على ثلاث نظريات رئيسية تتكامل فيما بينها لتقديم تفسير شامل للعلاقة بين التسويق الرقمي والأداء التسويقي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى إطار تحليلي لفهم السياق. هذه النظريات هي: نظرية المنظور القائم على الموارد (Resource-Based View - RBV)، ونظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory - DC)، ونظرية التوجه بالسوق (Market Orientation Theory - MO). كما تستفيد الدراسة من إطار التكنولوجيا-المنظمة-البيئة (Technology-Organization-Environment - TOE) لتحليل التحديات السياقية.

تشير المراجعات المنهجية الحديثة إلى أن نظرية RBV ونظرية DC هما النظريتان الأكثر استخداماً في تفسير العلاقة بين قدرات التسويق الرقمي وأداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة، مع هيمنة واضحة لهاتين النظريتين في الأدبيات. كما أشارت دراسة Hazzam et al. (2026) إلى أهمية نظرية التوجه السوقي كمحرك لتطوير قدرات التسويق الرقمي، بينما أشارت دراسة Bakashaba and Bindeeba (2025) إلى أهمية دمج نظريتي RBV و DC في نموذج واحد.

4.2 نظرية المنظور القائم على الموارد (Resource-Based View - RBV)

4.2.1 نشأة النظرية وتطورها

تُعد نظرية المنظور القائم على الموارد (RBV) من أكثر النظريات تأثيراً في مجال الإدارة الاستراتيجية خلال العقود الثلاثة الماضية. تعود جذور هذه النظرية إلى أعمال Penrose (1959) التي رأت في المنظمة مجموعة من الموارد الإنتاجية، لكن الصياغة الحديثة للنظرية تُنسب إلى Wernerfelt (1984) و Barney (1991). تفترض النظرية أن المنظمات تتكون من مجموعة من الموارد والقدرات، وأن التباين في أداء المنظمات يعود بشكل أساسي إلى التباين في هذه الموارد والقدرات، وليس إلى العوامل الخارجية فقط. وهذا يمثل نقلة نوعية عن النماذج الاستراتيجية السابقة التي ركزت على العوامل الخارجية مثل هيكل السوق والقوى التنافسية (نموذج القوى الخمس لبورتر).

4.2.2 تصنيف الموارد في نظرية RBV

تصنف نظرية RBV الموارد إلى ثلاث فئات رئيسية:

أولاً: الموارد الملموسة (Tangible Resources): وتشمل الأصول المادية التي يمكن رؤيتها وقياسها، مثل المباني، الآلات، المعدات، الأراضي، رأس المال، والمخزون. هذه الموارد هي الأسهل في التحديد والتقييم، لكنها أيضاً الأسهل في التقليد من قبل المنافسين.

ثانياً: الموارد غير الملموسة (Intangible Resources): وتشمل الأصول غير المادية التي يصعب قياسها، مثل براءات الاختراع، حقوق النشر، العلامات التجارية، السمعة، الثقافة التنظيمية، المعرفة التنظيمية، والعلاقات مع العملاء والموردين. هذه الموارد تعتبر أكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لأنها أصعب في التقليد.

ثالثاً: الموارد البشرية (Human Resources): وتشمل مهارات وخبرات الموظفين، معرفتهم، قدراتهم القيادية، كفاءاتهم، وتحفيزهم. تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، حيث أن هذه المنشآت تعتمد بشكل كبير على كفاءات مؤسسيها وموظفيها.

4.2.3 معايير VRIN للميزة التنافسية المستدامة

لكي تشكل الموارد أساساً للميزة التنافسية المستدامة، يجب أن تتوفر فيها أربعة خصائص، تعرف بمعايير VRIN، التي طورها Barney (1991) وعدلها لاحقاً إلى VRIO (بإضافة البعد التنظيمي):

أولاً: القيمة (Value): أن يكون المورد قيماً، أي يسهم في تحسين كفاءة وفعالية المنظمة من خلال استغلال الفرص أو تحييد التهديدات في البيئة الخارجية. فالموارد التي لا تضيف قيمة لا يمكن أن تشكل أساساً للميزة التنافسية.

ثانياً: الندرة (Rarity): أن يكون المورد نادراً، أي لا تمتلكه معظم المنافسين. فإذا كانت معظم المنشآت في السوق تمتلك نفس المورد، فإن هذا المورد لن يكون مصدراً للميزة التنافسية لأنه لن يسهم في تمييز المنشأة عن منافسيها.

ثالثاً: صعوبة التقليد (Inimitability): أن يكون تقليد المورد مكلفاً أو صعباً، أي لا يمكن للمنافسين نسخه بسهولة. وتتبع صعوبة التقليد من عدة عوامل: التقرد التاريخي (الظروف الفريدة التي أحاطت

بتطور المورد)، والغموض السببي (صعوبة تحديد العلاقة بين المورد والأداء)، والتعقيد الاجتماعي (تفاعلات اجتماعية معقدة يصعب تفكيكها)، وبراءات الاختراع.

رابعاً: **عدم القابلية للاستبدال (Non-substitutability)**: ألا يكون هناك موارد أخرى بديلة يمكن أن تؤدي نفس الوظيفة. فإذا كان المنافسون يستطيعون تحقيق نفس النتائج باستخدام موارد مختلفة، فإن المورد الأصلي يفقد قيمته الاستراتيجية.

4.2.4 تطبيق RBV على التسويق الرقمي

في سياق التسويق الرقمي، تنظر نظرية RBV إلى القدرات التسويقية الرقمية كمورد استراتيجي غير ملموس يمكن أن يشكل مصدراً للميزة التنافسية إذا توافرت فيه معايير VRIN. فالقدرة على تحليل البيانات الرقمية واستخلاص رؤى تسويقية ذات قيمة (قدرة تحليلية) هي مورد نادر نسبياً في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ويصعب تقليده لأنه يتطلب مزيجاً فريداً من المهارات التقنية والمعرفة التسويقية والثقافة التنظيمية. كما أن هذا المورد ليس له بديل مباشر، حيث لا يمكن للقنوات التقليدية أن توفر نفس المستوى من الدقة والتخصيص والتوقيت المناسب.

وتشير الأدبيات إلى أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تستثمر في بناء قدرات تسويقية رقمية فريدة يمكنها تحقيق أداء متميز مقارنة بمنافسيها الذين لا يمتلكون هذه القدرات. وقد أظهرت دراسة Bakashaba and Bindeeba (2025) أن رأس المال العلامة التجارية يعمل كمورد VRIN يحول الاستثمارات الرقمية إلى ميزة تنافسية دائمة.

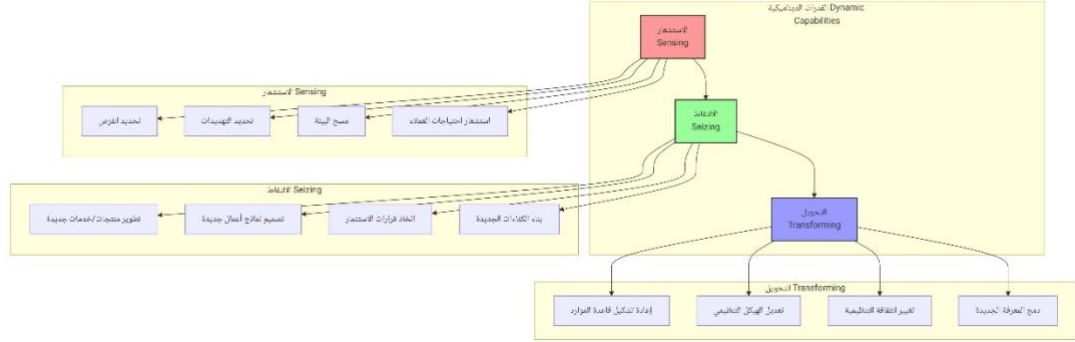
4.3 نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory – DC)

4.3.1 دواعي ظهور النظرية

تطورت نظرية القدرات الديناميكية (DC) لمعالجة أحد الانتقادات الرئيسية الموجهة لنظرية RBV، وهو كونها نظرية "ثابتة" (Static) لا تفسر كيف يمكن للمنظمات بناء مواردها وتطويرها وإعادة تشكيلها في بيئات سريعة التغير ومضطربة. فبينما تركز RBV على "ما تملكه" المنظمة من موارد، تركز DC على "ما تفعله" المنظمة بهذه الموارد. وقد صاغ Teece وزملاؤه (1997) هذه النظرية لتعريف قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تشكيل مواردها الداخلية والخارجية للاستجابة للبيئات سريعة التغير.

4.3.2 أبعاد القدرات الديناميكية

تتكون القدرات الديناميكية وفقاً لـ Teece (2007) من ثلاثة أبعاد رئيسية يمكن تمثيلها كالتالي:



الشكل (2): أبعاد القدرات الديناميكية وفقاً لـ Teece (2007)

أولاً: **الاستشعار (Sensing)**: ويعني قدرة المنظمة على تحديد الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة. ويتضمن هذا البعد أنشطة مثل مسح البيئة، والبحث والتطوير، واستشعار احتياجات العملاء وتفضيلاتهم، وتحليل تحركات المنافسين، ورصد التغيرات التكنولوجية والتشريعية. في سياق التسويق الرقمي، تتجلى قدرة الاستشعار في قدرة المنشأة على استخدام أدوات تحليل البيانات الرقمية لاستشعار التغيرات في سلوك العملاء وتفضيلاتهم بشكل فوري.

ثانياً: **الانتقاط (Seizing)**: ويعني قدرة المنظمة على اغتنام الفرص ومعالجة التهديدات من خلال تطوير منتجات أو عمليات أو نماذج أعمال جديدة. ويتضمن هذا البعد أنشطة مثل تصميم وتطوير منتجات وخدمات جديدة، واتخاذ قرارات الاستثمار في التقنيات الجديدة، وبناء الكفاءات والقدرات الجديدة، وتصميم نماذج أعمال مبتكرة. في سياق التسويق الرقمي، تتجلى قدرة الانتقاط في قدرة المنشأة على تصميم وتنفيذ حملات تسويقية رقمية مبتكرة تستجيب للفرص المستشعرة.

ثالثاً: **التحويل (Transforming)**: ويعني قدرة المنظمة على إعادة تشكيل قاعدة مواردها وبنيتها التنظيمية وثقافتها باستمرار لمواكبة التغيرات في البيئة. ويتضمن هذا البعد أنشطة مثل إعادة هيكلة المنظمة، وتعديل العمليات والإجراءات، وتغيير الثقافة التنظيمية، ودمج المعرفة الجديدة في قواعد معرفة المنظمة. في سياق التسويق الرقمي، تتجلى قدرة التحويل في قدرة المنشأة على تعديل استراتيجياتها التسويقية بشكل مستمر بناءً على نتائج التحليلات وملاحظات العملاء، وتطوير مهارات موظفيها الرقمية.

4.3.3 تطبيق DC على التسويق الرقمي

في سياق التسويق الرقمي، تعتبر القدرات الديناميكية ضرورية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة لمواكبة التطورات التقنية المتسارعة وتغير تفضيلات العملاء. فالمنشآت التي تمتلك قدرات ديناميكية متطورة تكون أكثر قدرة على استشعار التغيرات في سلوك العملاء عبر القنوات الرقمية، والنقاط هذه الفرص من خلال تعديل استراتيجياتها التسويقية، وتحويل هياكلها وعملياتها لتتماشى مع المتطلبات الجديدة.

وقد أظهرت دراسة Kitsios et al. (2025) أن قدرات الابتكار تلعب دوراً وسيطاً ومعدلاً في العلاقة بين تبني وسائل التواصل الاجتماعي وأداء المنشآت متناهية الصغر والصغيرة. كما أظهرت دراسة Elkhoudary et al. (2026) أن نظريتي RBV و DC هما النظريتان الأكثر استخداماً في تفسير العلاقة بين قدرات التسويق الرقمي وأداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

وترتبط نظرية DC ارتباطاً وثيقاً بـ "القدرات التسويقية الرقمية" (Digital Marketing Capabilities - DMCS) التي نوقشت سابقاً، حيث يمكن النظر إلى DMCS كتطبيق محدد للقدرات الديناميكية في المجال التسويقي. فالمنشأة التي تمتلك DMCS متطورة تكون قادرة على استخدام البيانات الرقمية لتحديد الفرص السوقية الجديدة، وتصميم حملات تسويقية مبتكرة للاستفادة منها، وتعديل استراتيجياتها بسرعة استجابة لنتائج التحليلات وملاحظات العملاء.

4.4 نظرية التوجه بالسوق (Market Orientation Theory – MO)

4.4.1 نشأة النظرية وتطورها

طُوِّرت نظرية التوجه بالسوق (MO) بشكل رئيسي من قبل Kohli and Jaworski (1990) و Narver and Slater (1990). وتعرف هذه النظرية التوجه السوقي بأنه "الثقافة التنظيمية التي تخلق السلوكيات الضرورية لخلق قيمة متفوقة للمشتريين وبالتالي أداء متميز للأعمال" (Narver & Slater, 1990، ص. 21). وتعتبر هذه النظرية امتداداً لمفهوم التسويق (Marketing Concept) الذي يركز على تلبية احتياجات العملاء كأساس لتحقيق أهداف المنظمة.

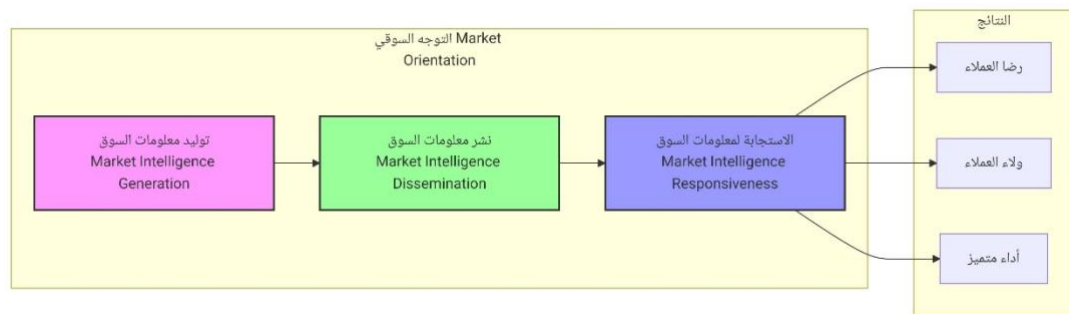
4.4.2 مكونات التوجه السوقي

وفقاً لـ Kohli and Jaworski (1990)، يتكون التوجه السوقي من ثلاثة مكونات سلوكية رئيسية:

أولاً: توليد معلومات السوق (Market Intelligence Generation): ويعني جمع المعلومات حول احتياجات وتفضيلات العملاء الحالية والمستقبلية، وكذلك حول قوى السوق الأخرى مثل المنافسين، والجهات التنظيمية، والتغيرات التكنولوجية، والعوامل البيئية. ويتضمن هذا المكون أنشطة مثل أبحاث السوق، وتحليل العملاء، ومراقبة المنافسين. في سياق التسويق الرقمي، توفر أدوات تحليلات الويب ووسائل التواصل الاجتماعي كميات هائلة من المعلومات حول سلوك العملاء وتفضيلاتهم في الوقت الفعلي.

ثانياً: نشر معلومات السوق (Market Intelligence Dissemination): ويعني توزيع معلومات السوق المجمعة على جميع الإدارات والأقسام في المنظمة، وليس فقط على إدارة التسويق. فالتوجه السوقي الفعال يتطلب أن يكون جميع أفراد المنظمة على دراية باحتياجات العملاء وتطورات السوق، حتى يتمكنوا من تنسيق جهودهم لتلبية هذه الاحتياجات. في سياق التسويق الرقمي، تتيح الأنظمة المتكاملة (مثل CRM) نشر المعلومات بشكل سلس وفوري عبر المنظمة.

ثالثاً: الاستجابة لمعلومات السوق (Market Intelligence Responsiveness): ويعني تصميم وتنفيذ استراتيجيات تستجيب للمعلومات المجمعة. وهذا يتضمن تطوير منتجات وخدمات جديدة، تعديل استراتيجيات التسويق الحالية، تحسين خدمة العملاء، وتغيير العمليات الداخلية. في سياق التسويق الرقمي، تتيح الاستراتيجيات التسويقية الرقمية القابلة للتعديل بسرعة إمكانية الاستجابة لمعلومات السوق بشكل فوري وشبه تلقائي.



الشكل (3): مكونات التوجه السوقي وفقاً لـ Kohli and Jaworski (1990)

4.4.3 تطبيق MO على التسويق الرقمي

في سياق التسويق الرقمي، توفر التكنولوجيا الرقمية فرصاً غير مسبوقة لتطبيق التوجه السوقي بشكل أكثر كفاءة وفعالية. فمن خلال أدوات تحليل البيانات، يمكن للمنشآت الصغيرة والمتوسطة توليد كميات

هائلة من المعلومات حول سلوك وتفضيلات عملائها في الوقت الفعلي. ومن خلال الأنظمة المتكاملة، يمكن نشر هذه المعلومات بسرعة عبر جميع إدارات المنظمة. ومن خلال الاستراتيجيات التسويقية الرقمية القابلة للتعديل بسرعة، يمكن الاستجابة لمعلومات السوق بشكل فوري وشبه تلقائي.

وقد أكدت الدراسات التجريبية العلاقة بين التسويق الرقمي والتوجه السوقي. ففي دراسة Alhamamia (2024) في السعودية، تبين أن التوجه السوقي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين الاستخدام الخارجي لوسائل التواصل الاجتماعي وأداء الأعمال للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. وهذا يعني أن الاستخدام الفعال للتسويق الرقمي يسهم في تعزيز توجه المنشأة نحو السوق، والذي بدوره ينعكس إيجاباً على قدرتها على تلبية احتياجات العملاء وتوقع تطورات السوق.

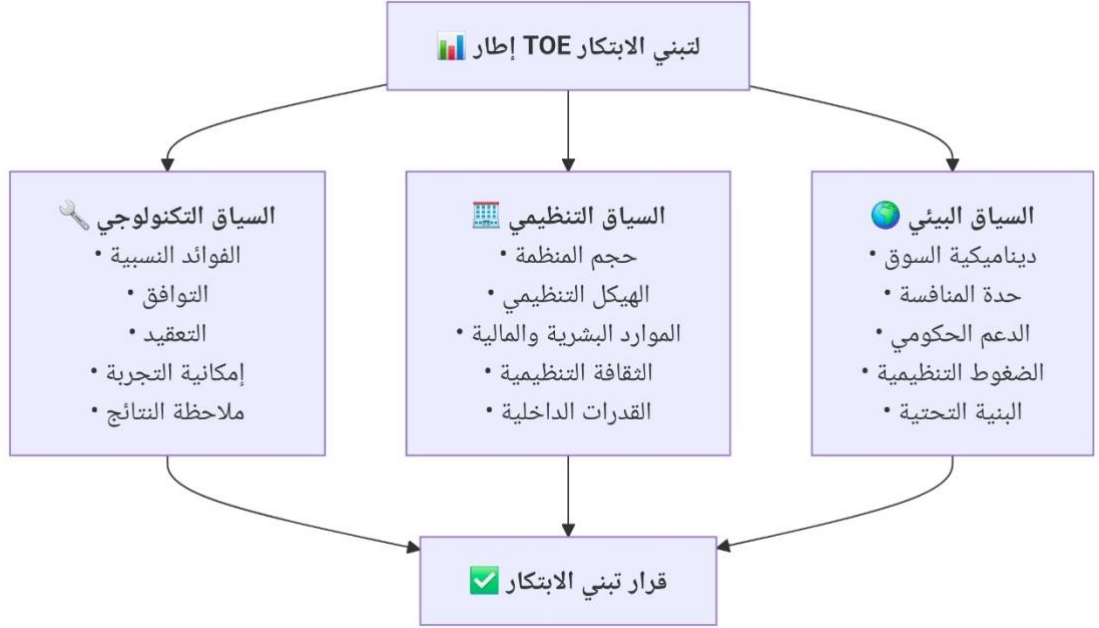
كما أظهرت دراسة Hazzam et al. (2026) أن التوجه السوقي يسهم في تطوير قدرات التسويق الرقمي، وأن ثلاثة تكوينات متميزة من التوجه السوقي، وقدرات التسويق الرقمي، وقدرات إدارة علاقات العملاء كافية لتحقيق أداء أعلى للمنشآت الصغيرة والمتوسطة .

4.5 إطار التكنولوجيا-المنظمة-البيئة (Technology-Organization-Environment -TOE)

4.5.1 نشأة الإطار وتطوره

تم اقتراح إطار TOE بواسطة Tornatzky and Fleischer (1990) لتحليل العوامل التي تؤثر في تبني الابتكارات التكنولوجية في المنظمات. يعتبر هذا الإطار من أكثر الأطر استخداماً في دراسات تبني التكنولوجيا، خاصة في سياق المنشآت الصغيرة والمتوسطة. يقترح الإطار أن عملية تبني الابتكار التكنولوجي تتأثر بثلاث مجموعات من العوامل: السياق التكنولوجي، والسياق التنظيمي، والسياق البيئي.

4.5.2 مكونات إطار TOE



الشكل (4): إطار TOE وفقاً لـ Tornatzky and Fleischer (1990)

أولاً: **السياق التكنولوجي (Technology Context)**: ويشمل خصائص التكنولوجيا نفسها التي تؤثر في قرار تبنيها. وتشمل هذه الخصائص: الفوائد النسبية (Relative Advantage) أي درجة تحسين التكنولوجيا للأداء مقارنة بالبدائل الحالية؛ والتوافق (Compatibility) أي درجة توافق التكنولوجيا مع قيم المنظمة وخبراتها السابقة واحتياجاتها الحالية؛ والتعقيد (Complexity) أي درجة صعوبة فهم واستخدام التكنولوجيا؛ وإمكانية التجربة (Trialability) أي إمكانية تجربة التكنولوجيا قبل تبنيها بشكل كامل؛ وملاحظة النتائج (Observability) أي إمكانية رؤية وقياس نتائج استخدام التكنولوجيا.

ثانياً: **السياق التنظيمي (Organization Context)**: ويشمل خصائص المنظمة التي تؤثر في قدرتها على تبني واستخدام الابتكار التكنولوجي. وتشمل هذه الخصائص: حجم المنظمة (حيث أن المنشآت الأكبر حجماً تمتلك عادة موارد أكثر لتبني التكنولوجيا)؛ والهيكل التنظيمي (حيث أن الهياكل الأقل بيروقراطية تسهل تبني الابتكار)؛ والموارد البشرية والمالية (مدى توفر المهارات والميزانيات اللازمة)؛ والثقافة التنظيمية (مدى دعم الثقافة للتغيير والابتكار)؛ والقدرات الداخلية (الكفاءات التقنية والإدارية المتاحة).

ثالثاً: **السياق البيئي (Environment Context)**: ويشمل خصائص البيئة الخارجية التي تؤثر في قرار تبني الابتكار التكنولوجي. وتشمل هذه الخصائص: ديناميكية السوق (سرعة التغير في تقنيات

العملاء وهيكّل السوق)؛ وحدة المنافسة (درجة الضغط التنافسي الذي يدفع المنشأة للتبني)؛ والدعم الحكومي (مدى توفر الحوافز والدعم من الحكومة للتحويل الرقمي)؛ والضغوط التنظيمية (المتطلبات القانونية والتنظيمية المتعلقة بالتحويل الرقمي)؛ والبنية التحتية (توفر البنية التحتية التقنية الداعمة مثل الإنترنت السريع وأنظمة الدفع الإلكتروني).

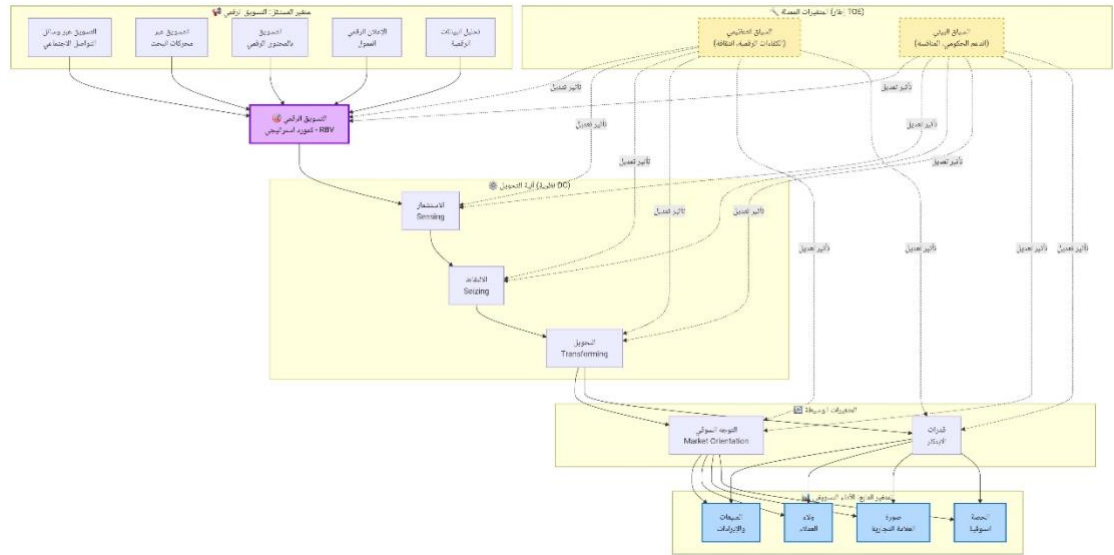
4.5.3 تطبيق TOE على التسويق الرقمي في السعودية

يُستخدم إطار TOE في هذه الدراسة لتحليل التحديات التي تواجه تطبيق التسويق الرقمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية. ففي السياق التكنولوجي، قد تكون بعض أدوات التسويق الرقمي معقدة أو لا تتوافق مع الأنظمة والعمليات الحالية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة. وفي السياق التنظيمي، قد تعاني هذه المنشآت من نقص الكفاءات الرقمية أو ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للتحويل الرقمي. وفي السياق البيئي، قد تكون المنافسة على المنصات الرقمية شديدة، أو قد تفتقر المنشأة إلى الدعم الحكومي المناسب رغم المبادرات القائمة مثل دعم منشآت.

وتشير الأدبيات إلى أن السياق البيئي يلعب دوراً مهماً في تعزيز أو إعاقة تبني التسويق الرقمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة. فقد أظهرت دراسة Fiona et al. (2026) في إندونيسيا أن السياسات الحكومية تلعب دوراً معيّلاً في العلاقة بين استخدام وسائل التواصل الاجتماعي وأداء المنشآت. وفي السياق السعودي، أطلقت الحكومة العديد من المبادرات الداعمة مثل "Social Media Lab" من مؤسسة مجتمع جميل التي تهدف إلى تمكين رواد الأعمال من تبني أفضل الممارسات في إدارة المحتوى الرقمي. ورغم هذه المبادرات، لا تزال هناك تحديات تتعلق بالمهارات الرقمية والثقافة التنظيمية.

4.6 النموذج النظري المدمج للدراسة

بناءً على ما سبق من نظريات وأطر، تقترح هذه الدراسة نموذجاً نظرياً مدمجاً يستفيد من النظريات الأربع (RBV، DC، MO، TOE) لشرح العلاقة بين التسويق الرقمي والأداء التسويقي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.



الشكل (5): النموذج النظري المدمج المقترح للدراسة

يفترض النموذج النظري المدمج ما يلي:

أولاً: التسويق الرقمي كمورد استراتيجي (وفق RBV): يُنظر إلى التسويق الرقمي (بأبعاده المختلفة) كمورد غير ملموس يمكن أن يسهم في تحسين الأداء التسويقي، خاصة عندما تتوفر فيه خصائص القيمة والندرة وصعوبة التقليد (معايير VRIN). وتشمل هذه الموارد القدرات التحليلية، وقدرات إدارة المحتوى، وقدرات التفاعل مع العملاء، وقدرات إدارة الحملات الإعلانية.

ثانياً: القدرات الديناميكية كآلية تحويل (وفق DC): لا يكفي امتلاك موارد التسويق الرقمي؛ بل لا بد من توظيفها بشكل ديناميكي من خلال القدرات الديناميكية (الاستشعار، الالتقاط، التحويل) لتحويل هذه الموارد إلى أداء تسويقي ملموس. وتتجسد هذه القدرات الديناميكية في قدرة المنشأة على تحليل البيانات الرقمية بشكل مستمر (استشعار)، وتعديل استراتيجياتها التسويقية بسرعة (التقاط)، وتجربة أساليب جديدة وتطوير مهارات موظفيها (تحويل).

ثالثاً: التوجه السوقي وقدرات الابتكار كمتغيرات وسيطة (وفق MO وDC): يسهم التسويق الرقمي في تعزيز توجه المنشأة نحو السوق من خلال تحسين قدرتها على توليد معلومات السوق ونشرها والاستجابة لها. كما يسهم في تعزيز قدرات الابتكار من خلال توفير بيانات ومعلومات تغذي عملية الابتكار. وهذا التوجه السوقي المعزز وقدرات الابتكار بدورهما يؤديان إلى تحسين الأداء التسويقي. وبذلك، تلعب هذه المتغيرات دوراً وسيطاً في العلاقة بين التسويق الرقمي والأداء التسويقي.

رابعاً: السياقات التنظيمية والبيئية كمتغيرات معدلة (وفق TOE): تؤثر العوامل السياقية (التنظيمية والبيئية) في قوة العلاقة بين التسويق الرقمي والأداء التسويقي. ففي المنشآت التي تعاني من ضعف الكفاءات الرقمية أو الثقافة التنظيمية غير الداعمة (سياق تنظيمي)، قد يكون تأثير التسويق الرقمي على الأداء أضعف. كما أن مستوى الدعم الحكومي وحدة المنافسة (سياق بيئي) يمكن أن تعزز أو تضعف هذا التأثير.

4.7 مساهمة الدراسة في تطوير الإطار النظري

تسهم هذه الدراسة في تطوير الإطار النظري للعلاقة بين التسويق الرقمي والأداء التسويقي من خلال:

أولاً: دمج أربع نظريات في نموذج واحد: على عكس معظم الدراسات السابقة التي اعتمدت على نظرية واحدة (غالباً RBV)، تجمع هذه الدراسة بين RBV، DC، MO، وTOE في نموذج متكامل يفسر ليس فقط "ماذا" يحدث، بل "كيف" و"متى" يحدث. وهذا يتوافق مع توصيات المراجعات المنهجية الحديثة التي دعت إلى تجاوز النماذج الأحادية إلى نماذج متكاملة.

ثانياً: تطبيق النموذج في سياق جديد (المملكة العربية السعودية): معظم الدراسات التي استخدمت هذه النظريات طبقت في سياقات غربية أو آسيوية، ونادراً ما طبقت في السياق الخليجي العربي. وقد أشارت المراجعات المنهجية إلى ندرة الدراسات في منطقة الشرق الأوسط ومجلس التعاون الخليجي. تسهم هذه الدراسة في اختبار صحة هذه النظريات في بيئة ثقافية واقتصادية مختلفة، مما يعزز من قابليتها للتعميم.

ثالثاً: تسليط الضوء على المتغيرات الوسيطة والمعدلة: يولي النموذج النظري المقترح اهتماماً خاصاً للدور الوسيط للتوجه السوقي وقدرات الابتكار، والدور المعدل للعوامل السياقية (التنظيمية والبيئية)، مما يتيح فهماً أعمق لآلية تأثير التسويق الرقمي على الأداء التسويقي، ويتجاوز المقاربات المبسطة التي تختبر العلاقات المباشرة فقط. وقد أكدت دراسة Hazzam et al. (2026) أهمية الدور الوسيط للتوجه السوقي، وأكدت دراسة Al-Harthi (2025) أهمية التحديات التنظيمية كمتغيرات معدلة.

رابعاً: مواءمة النموذج مع خصوصية المنشآت الصغيرة والمتوسطة: يراعي النموذج المقترح الخصائص الفريدة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (مثل محدودية الموارد، والمرونة التنظيمية، والقرب من العملاء)، مما يجعله أكثر ملاءمة لهذا السياق من النماذج المصممة للمنشآت الكبيرة. وقد أشارت دراسة Bakashaba and Bindeeba (2025) إلى أهمية تصميم نماذج تراعي خصوصية البيئات محدودة الموارد.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل، تم استعراض وتحليل الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بمتغيري الدراسة الأساسيين: الأداء التسويقي كمتغير تابع، والتسويق الرقمي كمتغير مستقل. كما تم تقديم مراجعة منهجية ونقدية للدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين في سياقات مختلفة، مع التركيز على الدراسات العربية والخليجية بشكل خاص.

أظهرت مراجعة الدراسات السابقة اتجاهاً عاماً نحو وجود علاقة إيجابية بين التسويق الرقمي والأداء التسويقي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، لكنها أظهرت أيضاً تبايناً في حجم هذا الأثر باختلاف السياقات والعوامل الوسيطة والمعدلة. فقد أظهرت دراسة Thy et al. (2025) في فيتنام تأثيراً إيجابياً للتسويق الرقمي على المبيعات والإنتاجية، وأظهرت دراسة Alhamamia (2024) في السعودية تأثيراً إيجابياً لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي على الربحية ورضا العملاء من خلال التوجه السوقي، وأظهرت دراسة Bakashaba and Bindeeba (2025) في أوغندا الدور الوسيط لرأس المال العلامة التجارية في العلاقة بين التنشيط الرقمي والميزة التنافسية.

كما كشفت المراجعة عن وجود فجوات بحثية مهمة، أبرزها ندرة الدراسات التي تركز على المنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية، وعدم دمج أبعاد متعددة للأداء التسويقي في نموذج واحد، والحاجة إلى فهم التحديات التنظيمية والبشرية كمتغيرات معدلة.

تم أيضاً تقديم إطار نظري متكامل يستند إلى أربع نظريات رئيسية: نظرية المنظور القائم على الموارد (RBV)، ونظرية القدرات الديناميكية (DC)، ونظرية التوجه بالسوق (MO)، وإطار التكنولوجيا-المنظمة-البيئة (TOE). وقد تم دمج هذه النظريات في نموذج نظري مدمج يوضح العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة، ويمكن اختباره تجريبياً في الفصول اللاحقة.

يمثل هذا الإطار النظري المتكامل أحد أهم المساهمات العلمية لهذه الدراسة، حيث يتجاوز المقاربات الأحادية التي تميز معظم الدراسات السابقة، ويقدم فهماً أكثر شمولاً وعمقاً لكيفية تأثير التسويق الرقمي على الأداء التسويقي في سياق المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

Chapter 3: Research Methodology

مقدمة

تعتبر منهجية البحث العلمي العمود الفقري الذي يقوم عليه أي بحث أكاديمي رصين، فهي الإطار المنهجي الذي يوجه الباحث في جميع خطواته بدءاً من تحديد مشكلة البحث وصولاً إلى تحليل البيانات واستخلاص النتائج والتوصيات. فبدون منهجية علمية سليمة، تفقد الدراسة قيمتها العلمية وتصبح نتائجها غير قابلة للتعميم أو الثقة. ولذلك، يخصص هذا الفصل الثالث لعرض وتفصيل المنهجية التي اتبعتها هذه الدراسة في تحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فروضها.

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الكمي (Quantitative Approach) بشكل أساسي، وذلك لعدة أسباب: أولاً، لأن طبيعة مشكلة الدراسة تتطلب قياس العلاقات بين المتغيرات وتحديد حجم وشكل هذه العلاقات، وهو ما يتسق مع المنهج الكمي الذي يركز على القياس الدقيق والتحليل الإحصائي. ثانياً، لأن أهداف الدراسة تتضمن اختبار فروض محددة حول تأثير التسويق الرقمي على الأداء التسويقي، وهو ما يتطلب أدوات إحصائية دقيقة لاختبار صحة هذه الفروض. ثالثاً، لأن الدراسات السابقة في هذا المجال اعتمدت بشكل كبير على المنهج الكمي، مما يسمح بإجراء مقارنات موثوقة بين نتائج هذه الدراسة ونتائج الدراسات السابقة.

إلى جانب المنهج الكمي، تستفيد الدراسة من المنهج الوصفي (Descriptive Approach) في وصف خصائص عينة الدراسة وتحليل استجابات المبحوثين. فالمنهج الوصفي يسمح للباحث بتقديم صورة دقيقة وواضحة عن واقع استخدام التسويق الرقمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية، وعن مستوى الأداء التسويقي لهذه المنشآت، وعن التحديات التي تواجهها. وهذا الجمع بين المنهجين (الكمي والوصفي) يعزز من قوة الدراسة وشموليتهما، حيث يسمح بتحليل كمي دقيق للعلاقات بين المتغيرات، إلى جانب تقديم صورة وصفية شاملة لواقع الظاهرة محل الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في أصحاب ومدراء المنشآت الصغيرة والمتوسطة العاملة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المنشآت التي تمتلك حضوراً رقمياً أو تستخدم على الأقل قناة رقمية واحدة في الترويج أو التواصل مع العملاء. وسيتم اختيار عينة الدراسة بأسلوب ملائم يجمع بين التيسير والقصدية وفق إمكانية الوصول إلى أفراد تنطبق عليهم شروط الدراسة.

أما أداة جمع البيانات الأساسية فهي الاستبانة (Questionnaire)، والتي تم تصميمها خصيصاً لهذه الدراسة بالاستناد إلى الأدبيات السابقة والنظريات التي تم استعراضها في الفصل الثاني. تتكون الاستبانة من أربعة أجزاء رئيسية: الجزء الأول لجمع البيانات العامة عن المشروع والمشارك، والجزء الثاني لقياس

أبعاد التسويق الرقمي، والجزء الثالث لقياس الأداء التسويقي، والجزء الرابع لرصد التحديات التي تواجه تطبيق التسويق الرقمي. وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-point Likert Scale) لقياس درجة الاتفاق على بنود الأداة.

سيقرب إعداد الصيغة الأولية للأداة عرضها على عدد من المحكمين المختصين للتأكد من ملائمة البنود ووضوحها وشمولها للأبعاد المراد قياسها، وذلك قبل توزيعها في صورتها النهائية. كما سيتم إجراء دراسة استطلاعية (Pilot Study) على عينة صغيرة من مجتمع الدراسة للتحقق من الخصائص السيكومترية للأداة (الصدق والثبات) ومعالجة أي مشكلات قد تظهر قبل التوزيع النهائي.

تحدد حدود هذه الدراسة بثلاثة أنواع من الحدود: الحدود الزمانية (سيتم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة)، والحدود المكانية (تقتصر الدراسة على المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية)، والحدود الموضوعية (تركز الدراسة على متغيرات محددة هي التسويق الرقمي والأداء التسويقي).

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج نمذجة المعادلات الهيكلية (AMOS أو SmartPLS)، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية تشمل: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابات المبحوثين، ومعاملات الارتباط (Pearson Correlation) لاختبار العلاقات بين المتغيرات، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) و/أو نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling – SEM) لاختبار أثر التسويق الرقمي على الأداء التسويقي وتحليل الأدوار الوسيطة والمعدلة.

وفيما يلي عرض مفصل لكل عنصر من عناصر منهجية الدراسة:

أولاً: تصميم البحث (Research Design)

1.1 مفهوم تصميم البحث وأهميته

يشير تصميم البحث إلى الخطة الشاملة والإطار المنهجي الذي يحدد كيفية جمع البيانات وتحليلها للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فروضها. ويعد تصميم البحث بمثابة "المخطط الهندسي" للدراسة، حيث يحدد العلاقة بين المتغيرات، وطبيعة المعالجات التي ستطبق، ونوع البيانات التي سيتم جمعها،

وكيفية تحليل هذه البيانات. وبدون تصميم بحث سليم، قد يواجه الباحث صعوبات في تفسير النتائج أو تعميمها، وقد تفقد الدراسة بأكملها قيمتها العلمية.

1.2 نوع تصميم البحث

تعتمد هذه الدراسة على تصميم البحث المختلط (Mixed Methods Design) مع غلبة واضحة للمنهج الكمي، وذلك على النحو التالي:

أولاً: المنهج الكمي (Quantitative Approach): يشكل المنهج الكمي العمود الفقري لهذه الدراسة، حيث أنه الأنسب لقياس العلاقات بين المتغيرات واختبار الفروض. ويتميز المنهج الكمي بعدة خصائص تجعله ملائماً لهذه الدراسة: (أ) الموضوعية، حيث يعتمد على البيانات الرقمية القابلة للقياس بدلاً من الآراء والانطباعات الذاتية؛ (ب) الدقة، حيث يسمح باستخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة لقياس حجم وشكل العلاقات بين المتغيرات؛ (ج) القابلية للتعميم، حيث يسمح باستخدام عينات ممثلة لمجتمع الدراسة لتعميم النتائج؛ (د) إمكانية التكرار، حيث يمكن لباحثين آخرين تكرار نفس الإجراءات للتحقق من النتائج.

ثانياً: المنهج الوصفي (Descriptive Approach): يستخدم المنهج الوصفي كمنهج مساعد يساعد في تقديم صورة واضحة عن خصائص عينة الدراسة، وعن مستوى تطبيق التسويق الرقمي، وعن مستوى الأداء التسويقي، وعن التحديات التي تواجه المنشآت. ويساعد المنهج الوصفي في الإجابة عن الأسئلة التي تبدأ بـ "كم" و"كيف" و"ما هي"، مثل: ما مستوى تطبيق التسويق الرقمي؟ وما أهم التحديات التي تواجه المنشآت؟

1.3 الأفق الزمني للدراسة

تتبع هذه الدراسة التصميم المقطعي (Cross-Sectional Design)، حيث يتم جمع البيانات من عينة الدراسة في نقطة زمنية واحدة (خلال فترة زمنية محددة لا تتجاوز 3-4 أشهر). ويعتبر التصميم المقطعي مناسباً لهذه الدراسة لعدة أسباب: (أ) محدودية الوقت المتاح لإنجاز الدراسة، حيث أن الدراسات المقطعية تستغرق وقتاً أقل من الدراسات الطولية؛ (ب) ملائمة التصميم المقطعي لطبيعة أهداف الدراسة التي تركز على قياس العلاقات بين المتغيرات في وقت محدد؛ (ج) أن معظم الدراسات السابقة في هذا المجال اعتمدت على التصميم المقطعي، مما يسمح بمقارنة النتائج.

ومع ذلك، يقر الباحث بمحدودية التصميم المقطعي، حيث أنه لا يسمح بقياس التغيرات بمرور الوقت أو بتحديد العلاقات السببية بشكل قاطع. ولذلك، يوصي الباحث بإجراء دراسات طولية مستقبلية لمعالجة هذه المحدودية.

1.4 الغرض من الدراسة

تتبع هذه الدراسة التصميم التفسيري السببي (Causal-Explanatory Design)، حيث تهدف إلى تفسير العلاقة بين المتغير المستقل (التسويق الرقمي) والمتغير التابع (الأداء التسويقي)، وتحديد حجم وشكل هذه العلاقة. كما تهدف إلى اختبار الفروض التي تم صياغتها في الفصل الأول، والتي تقترض وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتسويق الرقمي على الأداء التسويقي.

1.5 استراتيجية جمع البيانات

تعتمد هذه الدراسة على استراتيجية المسح الاستقصائي (Survey Strategy)، حيث سيتم توزيع استبانة على عينة من مجتمع الدراسة. وتعتبر استراتيجية المسح الاستقصائي من أكثر الاستراتيجيات استخداماً في بحوث إدارة الأعمال والعلوم الاجتماعية، وذلك لعدة مزايا: (أ) تسمح بجمع كميات كبيرة من البيانات من عينات كبيرة بتكلفة منخفضة نسبياً؛ (ب) تسمح بتوحيد أداة القياس مما يزيد من موضوعية النتائج؛ (ج) تسمح باستخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة في تحليل البيانات؛ (د) تسهل عملية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

1.6 دوافع اختيار التصميم الحالي

يمكن تلخيص الدوافع التي أدت إلى اختيار التصميم الحالي للدراسة في النقاط التالية:

1. **ملاءمة التصميم لطبيعة المشكلة:** مشكلة الدراسة تتطلب قياس العلاقة بين التسويق الرقمي والأداء التسويقي، والتصميم الكمي التفسيري هو الأنسب لهذا النوع من المشكلات.
2. **التسق مع الدراسات السابقة:** معظم الدراسات السابقة في هذا المجال اعتمدت على التصميم الكمي، مما يسمح بمقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة.
3. **توفير الوقت والجهد:** التصميم المقطعي القائم على المسح الاستقصائي يسمح بجمع البيانات من عينة كبيرة في فترة زمنية قصيرة نسبياً.
4. **القابلية للتعميم:** العينة التي سيتم اختيارها وفق أساليب علمية ستسمح بتعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

5. الموضوعية والدقة: الاعتماد على البيانات الرقمية والتحليل الإحصائي يزيد من موضوعية النتائج ودقتها.

ثانياً: مجتمع الدراسة (Population of the Study)

2.1 تعريف مجتمع الدراسة

يشير مفهوم مجتمع الدراسة (Population) إلى جميع الأفراد أو الوحدات أو الحالات التي تمتلك الخصائص محل الدراسة، والتي يرغب الباحث في تعميم نتائج الدراسة عليها. بمعنى آخر، هو "الكل" الذي يُستخلص منه "الجزء" (العينة). ويعتبر تحديد مجتمع الدراسة بدقة من أهم الخطوات في منهجية البحث، لأنه يحدد حدود الدراسة وإطارها المرجعي.

2.2 مجتمع الدراسة الحالية

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من أصحاب ومدراء المنشآت الصغيرة والمتوسطة العاملة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المنشآت التي تمتلك حضوراً رقمياً أو تستخدم على الأقل قناة رقمية واحدة في الترويج أو التواصل مع العملاء. وقد تم اختيار هذا المجتمع بناءً على عدة اعتبارات:

أولاً: الأهمية الاقتصادية: تمثل المنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية نحو 99% من المنشآت الخاصة، وتسهم بنحو 30% من الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي، وتسعى رؤية المملكة 2030 إلى رفع هذه النسبة إلى 35%. ولذلك، فإن فهم العوامل المؤثرة في أداء هذه المنشآت، ومنها التسويق الرقمي، له أهمية اقتصادية وتنموية كبيرة.

ثانياً: القابلية للتطبيق: يشترط في مجتمع الدراسة أن تكون أفرادها قادرين على توفير المعلومات المطلوبة للإجابة عن تساؤلات الدراسة. وأصحاب ومدراء المنشآت الصغيرة والمتوسطة هم الأدرى بطبيعة عمل منشآتهم واستراتيجياتها التسويقية وأدائها، مما يجعلهم المصدر الأكثر موثوقية للمعلومات.

ثالثاً: ملاءمة الموضوع: يرتبط موضوع الدراسة (التسويق الرقمي) ارتباطاً وثيقاً بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة، حيث أن هذه المنشآت أصبحت تعتمد بشكل متزايد على القنوات الرقمية في التسويق والترويج نظراً لمحدودية ميزانياتها التسويقية مقارنة بالمنشآت الكبيرة.

رابعاً: السياق السعودي: تم اختيار المملكة العربية السعودية كمجال مكاني للدراسة نظراً للتطور الكبير الذي تشهده في مجال التحول الرقمي بشكل عام والتسويق الرقمي بشكل خاص، ولدعم رؤية 2030 لهذا القطاع، ولندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في السياق السعودي.

2.3 تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية

تعرف الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" (Monsha'at) المنشآت الصغيرة والمتوسطة وفق المعايير التالية:

- المنشآت متناهية الصغر (Micro Enterprises): المنشآت التي يتراوح عدد موظفيها بين 1-5 موظفين، أو التي تتراوح إيراداتها السنوية بين 0-3 ملايين ريال سعودي.
- المنشآت الصغيرة (Small Enterprises): المنشآت التي يتراوح عدد موظفيها بين 6-49 موظفاً، أو التي تتراوح إيراداتها السنوية بين 3-40 مليون ريال سعودي.
- المنشآت المتوسطة (Medium Enterprises): المنشآت التي يتراوح عدد موظفيها بين 50-249 موظفاً، أو التي تتراوح إيراداتها السنوية بين 40-200 مليون ريال سعودي.

وفي هذه الدراسة، سيتم اعتماد تعريف "منشآت" للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، وسيتم استبعاد المنشآت متناهية الصغر أو التعامل معها كفئة منفصلة عند التحليل.

2.4 خصائص مجتمع الدراسة

يتميز مجتمع الدراسة بالخصائص التالية:

1. التنوع القطاعي: يشمل مجتمع الدراسة منشآت من قطاعات متعددة، مثل قطاع الخدمات، وقطاع التجارة والبيع بالتجزئة، وقطاع المقاولات والإنشاءات، وقطاع التصنيع، وقطاع التقنية والاتصالات، وغيرها.
2. التنوع الحجمي: يشمل مجتمع الدراسة منشآت بأحجام مختلفة (صغيرة ومتوسطة)، مما يسمح بدراسة تأثير حجم المنشأة على العلاقة بين التسويق الرقمي والأداء التسويقي.
3. التنوع العمري: يشمل مجتمع الدراسة منشآت في مراحل عمرية مختلفة (ناشئة، نامية، ناضجة)، مما يسمح بدراسة تأثير عمر المنشأة على العلاقة بين التسويق الرقمي والأداء التسويقي.
4. التوزيع الجغرافي: تنتشر المنشآت الصغيرة والمتوسطة في جميع مناطق المملكة، مع تركيز أكبر في المدن الكبرى مثل الرياض، جدة، الدمام، مكة المكرمة، والمدينة المنورة.

ثالثاً: خصائص العينة وتحديد حجمها (Sample Characteristics and Size) (Determination)

3.1 مفهوم العينة وأهميتها

العينة (Sample) هي جزء من مجتمع الدراسة يتم اختياره بطريقة علمية ليكون ممثلاً لهذا المجتمع، وذلك بهدف تعميم نتائج الدراسة من العينة على المجتمع الأصلي. وتكمن أهمية العينة في أنها تسمح للباحث بدراسة جزء صغير من المجتمع بدلاً من دراسته بأكمله، مما يوفر الوقت والجهد والتكلفة، مع الاحتفاظ بالقدرة على تعميم النتائج إذا تم اختيار العينة بطريقة علمية سليمة.

3.2 أسلوب اختيار العينة

سيتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة غير الاحتمالية (Non-Probability Sampling)، وبالتحديد العينة الملائمة القصدية (Convenience-Purposive Sampling). ويعني ذلك أن الباحث سيختار وحدات العينة بناءً على سهولة الوصول إليها وتوفرها (الملاءمة)، مع اشتراط أن تنطبق عليها شروط الدراسة (القصدية). وقد تم اختيار هذا الأسلوب للأسباب التالية:

أولاً: عدم توفر إطار عينة شامل: لا توجد قاعدة بيانات شاملة ودقيقة تحتوي على عناوين وأسماء جميع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية، مما يجعل من الصعب تطبيق أساليب العينة الاحتمالية (مثل العينة العشوائية البسيطة أو الطبقية).

ثانياً: طبيعة مجتمع الدراسة: أصحاب ومدراء المنشآت الصغيرة والمتوسطة هم فئة مشغولة جداً وقد لا يكونون متاحين بسهولة للمشاركة في الدراسة، مما يستدعي استخدام أسلوب يزيد من احتمالية الحصول على استجابات.

ثالثاً: التكلفة والوقت: أسلوب العينة الملائمة القصدية أقل تكلفة وأسرع في التنفيذ مقارنة بأساليب العينة الاحتمالية.

رابعاً: التوافق مع الدراسات السابقة: معظم الدراسات السابقة في هذا المجال اعتمدت على أساليب العينة غير الاحتمالية، مما يسمح بمقارنة النتائج.

ومع ذلك، يقر الباحث بمحدودية أسلوب العينة غير الاحتمالية، حيث أنه قد يؤدي إلى تحيز في اختيار العينة ويقلل من قابلية تعميم النتائج. ولذلك، سيتم اتخاذ إجراءات لتقليل هذا التحيز، مثل: تنوع قنوات توزيع الاستبانة، والسعي للحصول على أكبر حجم ممكن من العينة، وإجراء اختبارات للتحقق من تمثيل العينة للمجتمع.

3.3 شروط اختيار عينة الدراسة

سيتم اختيار أفراد العينة وفق الشروط التالية:

1. أن تكون المنشأة مصنفة ضمن المنشآت الصغيرة أو المتوسطة وفقاً لتعريف "منشآت".
2. أن يكون المشارك في الدراسة من أصحاب المنشأة أو من المدراء التنفيذيين أو المدراء المسؤولين عن التسويق في المنشأة.
3. أن تمتلك المنشأة حضوراً رقمياً (مثل موقع إلكتروني، أو حساب على منصة تواصل اجتماعي، أو تعلن عبر الإنترنت)، أو تستخدم على الأقل قناة رقمية واحدة في الترويج أو التواصل مع العملاء.
4. أن يكون المشارك على استعداد للمشاركة في الدراسة طوعية.

3.4 تحديد حجم العينة

3.4.1 الأسس النظرية لتحديد حجم العينة

يعتبر تحديد حجم العينة المناسب من القضايا المهمة في منهجية البحث، حيث أن العينة الصغيرة جداً قد لا تكون ممثلة للمجتمع، بينما العينة الكبيرة جداً قد تكون مكلفة وتستغرق وقتاً طويلاً دون فائدة إضافية. وتوجد عدة طرق لتحديد حجم العينة، منها:

- **القواعد التجريبية (Rules of Thumb):** تشير بعض القواعد التجريبية إلى أن حجم العينة المناسب للتحليل الإحصائي يجب ألا يقل عن 100 مفردة للتحليلات الأساسية، و200-300 مفردة للتحليلات المتقدمة مثل نمذجة المعادلات الهيكلية. كما تشير قاعدة أخرى إلى ضرورة أن يكون حجم العينة 10-20 ضعف عدد فقرات الاستبانة على الأقل.
- **القواعد المستندة إلى عدد المتغيرات:** تشير بعض القواعد إلى أن حجم العينة يجب أن يكون 10-15 ضعف عدد المتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار المتعدد. وفي هذه الدراسة، يتضمن النموذج 5 متغيرات مستقلة (أبعاد التسويق الرقمي)، مما يعني أن الحد الأدنى للعينة هو 50-75 مفردة.

- القواعد المستندة إلى نمذجة المعادلات الهيكلية: تشير بعض الدراسات إلى أن الحد الأدنى لحجم العينة لنمذجة المعادلات الهيكلية هو 200 مفردة، بينما تشير دراسات أخرى إلى قاعدة 10-5 مفردات لكل معلمة مقدرة (parameter estimate).

3.4.2 حجم العينة المحدد لهذه الدراسة

بناءً على الأسس النظرية المذكورة أعلاه، وبالنظر إلى عدد فقرات الاستبانة (التي سيتم تفصيلها لاحقاً) والذي يتراوح بين 40-60 فقرة، وعدد المتغيرات المستقلة (5)، وعدد المتغيرات التابعة (4 أبعاد)، وعدد المتغيرات الوسيطة والمعدلة، يحدد الباحث الحجم المستهدف للعينة بـ 384 مفردة، وذلك للأسباب التالية:

1. **حجم مجتمع الدراسة الكبير:** لا يمكن تحديد حجم مجتمع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية بدقة مطلقة، لكن التقديرات تشير إلى وجود أكثر من 1.2 مليون منشأة صغيرة ومتوسطة في المملكة. وباستخدام معادلة Yamane (1967) عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، يكون حجم العينة المناسب حوالي 400 مفردة.
2. **الاستعداد للاستجابات غير المكتملة:** في الدراسات المسحية، من المتوقع أن تكون نسبة الاستجابة أقل من 100%، وأن تحتوي بعض الاستبانات على بيانات غير مكتملة أو غير قابلة للاستخدام. ولذلك، تم تحديد حجم العينة المستهدف بـ 384 مفردة، مع العلم أنه سيتم توزيع عدد أكبر من الاستبانات (حوالي 800-1000 استبانة) لضمان الوصول إلى هذا الهدف.
3. **متطلبات التحليل الإحصائي:** حجم العينة 384 مفردة يسمح بإجراء جميع التحليلات الإحصائية المخطط لها، بما في ذلك نمذجة المعادلات الهيكلية التي تتطلب عادة 200-300 مفردة كحد أدنى.
4. **القابلية للتعميم:** العينة بهذا الحجم تعطي ثقة أكبر في قدرة الدراسة على تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة.

رابعاً: أداة جمع البيانات (Data Collection Instrument)

4.1 مقدمة عن أداة الدراسة

تعتبر أداة جمع البيانات الوسيلة التي يستخدمها الباحث لجمع المعلومات المطلوبة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فروضها. وفي هذه الدراسة، تم اختيار الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك لعدة مزايا: (أ) تسمح بجمع كميات كبيرة من البيانات من عينات كبيرة بتكلفة

منخفضة؛ (ب) تسمح بتوحيد أسئلة الدراسة مما يزيد من موضوعية النتائج؛ (ج) تسهل عملية تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية؛ (د) توفر مستوى عالياً من الخصوصية للمبحوثين مما يزيد من صدق إجاباتهم.

4.2 مصادر بناء الاستبانة

تم بناء الاستبانة بالاعتماد على عدة مصادر رئيسية:

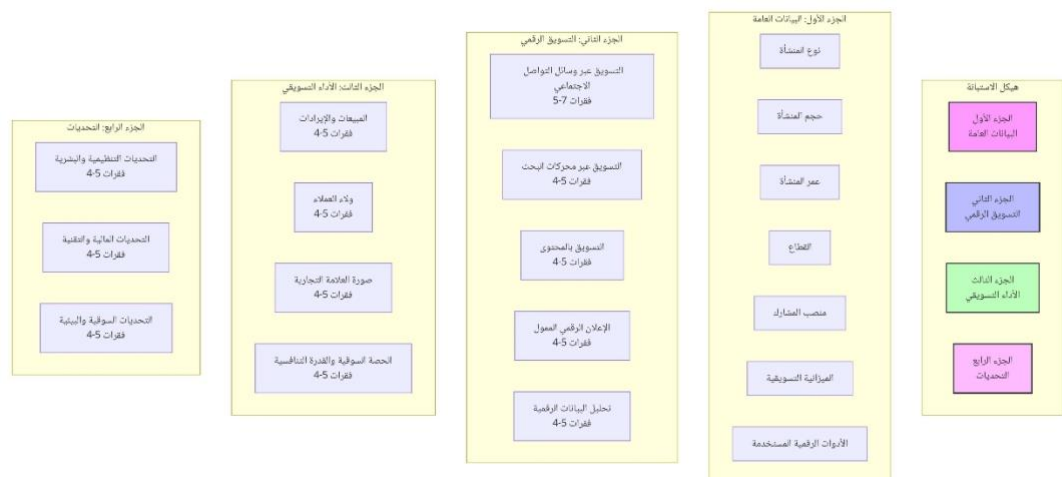
أولاً: الإطار النظري للدراسة: تم الاستناد إلى النظريات التي تم استعراضها في الفصل الثاني (RBV، TOE، MO، DC) في تحديد أبعاد المتغيرات وصياغة الفقرات.

ثانياً: الدراسات السابقة: تم الاستفادة من الاستبانات المستخدمة في الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات مشابهة، مثل دراسة Alhamamia (2024) التي قاست التوجه السوقي وأداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية، ودراسة Hazzam et al. (2026) التي قاست قدرات التسويق الرقمي، ودراسة Bakashaba and Bindeeba (2025) التي قاست رأس المال العلامة التجارية والميزة التنافسية.

ثالثاً: التطويع للسياق السعودي: تم تعديل وصياغة الفقرات بما يتناسب مع البيئة السعودية وطبيعة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة، من حيث اللغة والمرادفات والمفاهيم.

4.3 هيكل الاستبانة ومكوناتها

تتكون الاستبانة من أربعة أجزاء رئيسية، كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل (6): هيكل الاستبانة ومكوناتها

الجزء الأول: البيانات العامة (Demographic Data)

يهدف هذا الجزء إلى جمع معلومات أساسية عن المشارك والمنشأة التي يمثلها، وذلك للأغراض الوصفية ولإجراء التحليلات المقارنة. وتشمل هذه البيانات:

1. نوع المنشأة: (فردية، شركة أشخاص، شركة مساهمة مقفلة، شركة مساهمة عامة، أخرى)
2. حجم المنشأة: (متناهية الصغر: 1-5 موظفين، صغيرة: 6-49 موظفاً، متوسطة: 50-249 موظفاً) - وفقاً لتصنيف "منشآت"
3. عمر المنشأة: (أقل من سنة، 1-3 سنوات، 3-5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)
4. القطاع الذي تعمل فيه المنشأة: (خدمي، تجاري/بيع بالتجزئة، صناعي/تصنيع، مقاولات/إنشاءات، تقني/اتصالات، أخرى)
5. منصب المشارك في المنشأة: (مالك/مؤسس، مدير عام/تنفيذي، مدير تسويق، موظف تسويق، أخرى)
6. الميزانية التسويقية السنوية التقريبية: (أقل من 50 ألف ريال، 50-200 ألف ريال، 200-500 ألف ريال، أكثر من 500 ألف ريال)
7. الأدوات والقنوات الرقمية التي تستخدمها المنشأة: (اختيار متعدد: موقع إلكتروني، إنستغرام، تويتر / X، فيسبوك، لينكدان، تيك توك، سناب شات، يوتيوب، جوجل إعلانات، بريد إلكتروني، أخرى)

الجزء الثاني: التسويق الرقمي (Digital Marketing)

يهدف هذا الجزء إلى قياس مستوى تطبيق التسويق الرقمي في المنشأة، وذلك من خلال خمسة أبعاد رئيسية مستمدة من الأدبيات النظرية. وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة) لقياس درجة الموافقة على كل فقرة.

البعد الأول: التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي (Social Media Marketing)

- تستخدم المنشأة منصات التواصل الاجتماعي للترويج لمنتجاتها/خدماتها.
- تنشر المنشأة محتوى تفاعلياً (مقاطع فيديو، صور، استطلاعات رأي) بانتظام.

- تتفاعل المنشأة مع تعليقات واستفسارات العملاء على منصات التواصل الاجتماعي.
- تستخدم المنشأة إعلانات وسائل التواصل الاجتماعي المدفوعة للوصول إلى جمهور أوسع.
- تتابع المنشأة أداء حساباتها على وسائل التواصل الاجتماعي (مثل عدد المتابعين، نسبة التفاعل).

البعد الثاني: التسويق عبر محركات البحث (Search Engine Marketing)

- قامت المنشأة بتحسين موقعها الإلكتروني لظهور أفضل في نتائج البحث (SEO).
- تستخدم المنشأة إعلانات محركات البحث المدفوعة (مثل Google Ads).
- تستخدم المنشأة كلمات مفتاحية ذات صلة بنشاطها في محتواها الرقمي.
- تتابع المنشأة ترتيب ظهورها في نتائج البحث.

البعد الثالث: التسويق بالمحتوى (Content Marketing)

- تنشر المنشأة محتوى قيماً وملائماً لجمهورها المستهدف (مثل مقالات، أدلة، فيديوهات تعليمية).
- تنوع المنشأة في أشكال المحتوى (نصوص، صور، فيديو، بودكاست).
- تصمم المنشأة محتوى مخصصاً لكل منصة رقمية وفقاً لطبيعتها.
- تستخدم المنشأة المحتوى لبناء الثقة والمصداقية مع العملاء المحتملين.

البعد الرابع: الإعلان الرقمي الممول (Paid Digital Advertising)

- تستخدم المنشأة الإعلانات الممولة على منصات التواصل الاجتماعي.
- تستخدم المنشأة الإعلانات الممولة على محركات البحث.
- تستخدم المنشأة إعلانات العرض (Display Ads) على مواقع الويب المختلفة.
- تحدد المنشأة الجمهور المستهدف للإعلانات الرقمية بدقة (حسب الموقع، العمر، الاهتمامات).
- تحدد المنشأة ميزانية محددة للإعلانات الرقمية وتقيم عائد الاستثمار.

البعد الخامس: تحليل البيانات الرقمية (Digital Data Analytics)

- تستخدم المنشأة أدوات تحليل البيانات (مثل Google Analytics) لمراقبة أداء موقعها الإلكتروني.
- تحلل المنشأة بيانات سلوك العملاء على قنواتها الرقمية (مثل الصفحات الأكثر مشاهدة، الوقت المستغرق).

- تستخدم المنشأة نتائج التحليلات لتحسين استراتيجياتها التسويقية.
- تقيس المنشأة عائد الاستثمار لحملاتها التسويقية الرقمية.
- تستخدم المنشأة مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) محددة للتسويق الرقمي.

الجزء الثالث: الأداء التسويقي (Marketing Performance)

يهدف هذا الجزء إلى قياس مستوى الأداء التسويقي للمنشأة، وذلك من خلال أربعة أبعاد رئيسية مستمدة من الأدبيات النظرية. وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة) لقياس درجة الموافقة على كل فقرة.

البعد الأول: المبيعات والإيرادات (Sales and Revenue)

- حققت المنشأة زيادة في المبيعات خلال العام الماضي.
- حققت المنشأة نمواً في الإيرادات مقارنة بالمنافسين.
- حققت المنشأة عائداً استثمارياً جيداً من أنشطتها التسويقية.
- تحسنت ربحية المنشأة نتيجة للأنشطة التسويقية الرقمية.

البعد الثاني: ولاء العملاء (Customer Loyalty)

- لاحظت المنشأة زيادة في نسبة العملاء المتكررين.
- يوجد لدى المنشأة عملاء يوصون بها لأصدقائهم ومعارفهم.
- يبدي عملاء المنشأة رضا عالياً عن المنتجات/الخدمات المقدمة.
- تمكنت المنشأة من الاحتفاظ بعملائها الحاليين بمعدل مرتفع.

البعد الثالث: صورة العلامة التجارية (Brand Image)

- تحسنت صورة العلامة التجارية للمنشأة في أذهان العملاء.
- أصبحت العلامة التجارية للمنشأة أكثر شهرة في السوق.
- يرتبط اسم المنشأة بالجودة والثقة في أذهان العملاء.
- تمكنت المنشأة من بناء سمعة إيجابية عبر القنوات الرقمية.

البعد الرابع: الحصة السوقية والقدرة التنافسية (Market Share and Competitiveness)

- تمكنت المنشأة من زيادة حصتها في السوق مقارنة بالعام الماضي.
- تمكنت المنشأة من جذب عملاء جدد من المنافسين.
- تحسنت القدرة التنافسية للمنشأة مقارنة بمنافسيها الرئيسيين.
- تمكنت المنشأة من الدخول إلى أسواق جغرافية جديدة.

الجزء الرابع: التحديات التي تواجه التسويق الرقمي (Challenges)

يهدف هذا الجزء إلى رصد التحديات المختلفة التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تطبيق التسويق الرقمي. وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة) لقياس درجة الموافقة على كل فقرة.

أمثلة على فقرات التحديات:

- تواجه المنشأة صعوبة في إعداد محتوى تسويقي جذاب.
- تعاني المنشأة من ضعف المهارات الرقمية لدى الموظفين.
- تواجه المنشأة صعوبة في قياس عائد الاستثمار للحملات الرقمية.
- تشكل تكلفة الإعلانات الرقمية تحدياً لميزانية المنشأة.
- تواجه المنشأة صعوبة في تحويل المتابعين إلى عملاء فعليين.
- تعاني المنشأة من ضيق الوقت لإدارة القنوات الرقمية بانتظام.
- يشكل التنافس مع المنشآت الأكبر تحدياً للحصول على ظهور رقمي.

4.4 مقياس ليكرت الخماسي

سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-point Likert Scale) في الأجزاء الثاني والثالث والرابع من الاستبانة، وذلك للأسباب التالية:

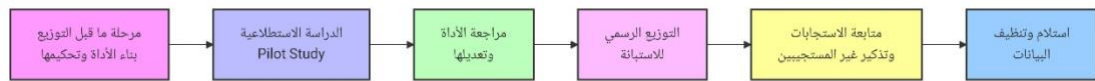
- سهولة الفهم والإجابة: المقياس الخماسي سهل الفهم من قبل المبحوثين ولا يتطلب جهداً كبيراً للإجابة.
- الاعتراف الأكاديمي: يعتبر مقياس ليكرت من أكثر المقاييس استخداماً في بحوث إدارة الأعمال والعلوم الاجتماعية.

- **الملاءمة للتحليل الإحصائي:** يسمح المقياس الخماسي باستخدام مجموعة واسعة من الأساليب الإحصائية (على الرغم من أنه مقياس ترتيبي، إلا أنه يعامل في كثير من الأحيان كمقياس فاصل).
- **تجنب الوسطية:** مقارنة بالمقياس الثلاثي، يسمح المقياس الخماسي بتوزيع أوسع للاستجابات ويقلل من ظاهرة الوسطية.
- **مقارنة مع الدراسات السابقة:** معظم الدراسات السابقة في هذا المجال استخدمت المقياس الخماسي، مما يسمح بإجراء مقارنات مباشرة.

خامساً: إجراءات جمع البيانات (Data Collection Procedures)

5.1 مراحل جمع البيانات

تمر عملية جمع البيانات في هذه الدراسة بعدة مراحل متتالية، كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل (7): مراحل جمع البيانات

5.2 مرحلة ما قبل التوزيع: بناء الأداة وتحكيمها

أولاً: **بناء الصيغة الأولية للاستبانة:** تم بناء الصيغة الأولية للاستبانة بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة، وتمت صياغة الفقرات باللغة العربية الفصحى الواضحة، مع مراعاة دقة الترجمة للمصطلحات الإنجليزية (مثل Digital Marketing، Market Orientation، Marketing Performance).

ثانياً: **تحكيم الأداة (Expert Judgement):** سيتم عرض الصيغة الأولية للاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال إدارة الأعمال والتسويق والمناهج وطرق البحث العلمي. سيقوم كل محكم بتقييم الأداة وفق المعايير التالية:

- **صدق المحتوى (Content Validity):** مدى تمثيل فقرات كل بعد لمحتوى هذا البعد.
- **وضوح الصياغة (Clarity):** مدى وضوح وسهولة فهم كل فقرة.

- **الملاءمة للبيئة السعودية (Relevance):** مدى ملاءمة كل فقرة للسياق السعودي وطبيعة المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- **الشمولية (Comprehensiveness):** مدى تغطية الأداة لجميع جوانب المتغيرات محل الدراسة.

سيتم استخدام معامل الصدق الظاهري (**Face Validity**) ونسبة الاتفاق بين المحكمين (**Inter-rater Agreement**) لتحديد مدى قبول الفقرات. سيتم استبعاد أو تعديل الفقرات التي تحصل على نسبة اتفاق أقل من 80% بين المحكمين.

5.3 الدراسة الاستطلاعية (Pilot Study)

أهداف الدراسة الاستطلاعية: تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. اختبار وضوح الأداة: التأكد من أن فقرات الاستبانة واضحة وسهلة الفهم من قبل أفراد العينة المستهدفة.
2. اختبار الزمن اللازم للإجابة: تقدير الوقت الذي يستغرقه المبحوث في الإجابة على الاستبانة (يُفضل ألا يتجاوز 10-15 دقيقة).
3. اختبار الخصائص السيكومترية: حساب معاملات الصدق والثبات للأداة (سيتم تفصيلها في النقطة التالية).
4. اكتشاف المشكلات المحتملة: تحديد أي مشكلات تقنية أو منهجية قد تواجه الباحث عند التوزيع الرسمي.

عينة الدراسة الاستطلاعية: سيتم توزيع الاستبانة على عينة صغيرة من مجتمع الدراسة تتراوح بين 30-50 مفردة (من خارج العينة الأساسية). سيتم اختيار هذه العينة بالطريقة الملائمة القصدية.

إجراءات الدراسة الاستطلاعية: سيتم توزيع الاستبانة (ورقياً أو إلكترونياً) على عينة الدراسة الاستطلاعية، وسيطلب من المشاركين إبداء ملاحظاتهم حول وضوح الفقرات وسهولة الإجابة، وسيُسجل الوقت المستغرق للإجابة.

نتائج الدراسة الاستطلاعية: بناءً على نتائج الدراسة الاستطلاعية، سيتم تعديل الاستبانة (حذف أو إضافة أو تعديل بعض الفقرات) قبل توزيعها في الصورة النهائية.

5.4 الصدق والثبات (Validity and Reliability)

الصدق (Validity)

يشير الصدق إلى قدرة الأداة على قياس ما صُممت لقياسه بدقة. وللتحقق من صدق الأداة، سيتم استخدام الأساليب التالية:

أولاً: **الصدق الظاهري (Face Validity)**: ويتم عن طريق عرض الأداة على المحكمين للتأكد من أن الفقرات تقيس ما وضعت لقياسه من وجهة نظرهم. تم شرح هذه العملية في مرحلة التحكيم أعلاه.

ثانياً: **صدق المحتوى (Content Validity)**: ويتم عن طريق التأكد من أن فقرات كل بعد تغطي جميع جوانب هذا البعد، وأن الأداة ككل تغطي جميع جوانب المتغيرات. سيتم حساب نسبة **الصدق المحتوى (Content Validity Ratio – CVR)** التي تقيس درجة اتفاق المحكمين على أهمية كل فقرة.

ثالثاً: **الصدق البنائي (Construct Validity)**: ويتم عن طريق تحليل العوامل الاستكشافية (Exploratory Factor Analysis – EFA) أو التأكيدية (Confirmatory Factor Analysis – CFA) للتأكد من أن الفقرات تتشكل في بنود تتوافق مع أبعاد المتغيرات النظرية. سيتم التحقق من أن تشبعات الفقرات (Factor Loadings) على عواملها المحددة تزيد عن 0.50 (أو 0.40 في بعض المراجع)، وأنه لا توجد تشبعات متقاطعة عالية.

رابعاً: **الصدق التمييزي (Discriminant Validity)**: ويتم عن طريق التأكد من أن أبعاد المتغيرات المختلفة تميز بينها فعلياً، أي أن الارتباطات بين الفقرات داخل البعد الواحد أعلى من الارتباطات بين الفقرات من أبعاد مختلفة. وفي نمذجة المعادلات الهيكلية، يمكن التحقق من الصدق التمييزي باستخدام معيار Fornell-Larcker (الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص – AVE يجب أن يكون أكبر من أعلى ارتباط للبعد مع الأبعاد الأخرى).

الثبات (Reliability)

يشير الثبات إلى درجة اتساق الأداة في قياس المفهوم إذا تم تطبيقها أكثر من مرة في ظروف متشابهة. وللتحقق من ثبات الأداة، سيتم استخدام الأساليب التالية:

أولاً: معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha): وهو المقياس الأكثر شيوعاً لثبات الاتساق الداخلي للأداة. يقيس هذا المعامل درجة ارتباط فقرات كل بعد ببعضها البعض. يتم قبول الأداة إذا كان معامل ألفا 0.70 أو أكثر (ويعتبر 0.80 جيداً، و0.90 ممتازاً).

ثانياً: معامل الثبات المركب (Composite Reliability – CR): ويستخدم في نمذجة المعادلات الهيكلية، ويُفضل أن يكون 0.70 أو أكثر.

ثالثاً: معامل جتمان (Guttman Split–Half Coefficient): ويقسم الأداة إلى نصفين ويحسب الارتباط بينهما، ويُفضل أن يكون 0.70 أو أكثر.

5.5 التوزيع الرسمي للاستبانة

سيتم توزيع الاستبانة الرسمية على عينة الدراسة باستخدام قنوات متعددة:

أولاً: التوزيع الإلكتروني (Online Distribution): سيتم إنشاء نسخة إلكترونية من الاستبانة باستخدام منصة Google Forms أو SurveyMonkey، وسيتم توزيع رابط الاستبانة عبر:

- البريد الإلكتروني (للتواصل مع الغرف التجارية وجمعيات الأعمال التي لديها قواعد بيانات للمنشآت).
- وسائل التواصل الاجتماعي (خاصة مجموعات رواد الأعمال والمنشآت الصغيرة والمتوسطة على LinkedIn وWhatsApp وTwitter).
- الترويج عبر حسابات التواصل الاجتماعي ذات الصلة بقطاع الأعمال في السعودية.

ثانياً: التوزيع الميداني (Field Distribution): في حال الحاجة، سيتم توزيع نسخ ورقية من الاستبانة في الفعاليات والمؤتمرات الخاصة بريادة الأعمال والمنشآت الصغيرة والمتوسطة، أو من خلال التواصل المباشر مع المنشآت في المدن الكبرى.

ثالثاً: أسلوب كرة الثلج (Snowball Sampling): سيطلب من المشاركين في الدراسة ترشيح مشاركين آخرين مؤهلين للمشاركة، وذلك لزيادة حجم العينة والوصول إلى فئات قد لا يمكن الوصول إليها بسهولة.

5.6 متابعة الاستجابات ومعالجة البيانات غير المكتملة

متابعة الاستجابات: سيتم متابعة الاستجابات بشكل دوري، وسيتم إرسال تذكيرات (تصل إلى 3 تذكيرات) للمشاركين الذين لم يستجيبوا بعد، وذلك على فترات متباعدة (كل أسبوع إلى أسبوعين).

معالجة البيانات غير المكتملة: بعد إغلاق فترة جمع البيانات، سيتم فحص جميع الاستجابات للتأكد من اكتمالها. سيتم التعامل مع الاستجابات غير المكتملة (التي تحتوي على نسبة عالية من الفقرات غير المجاب عليها) بالطرق التالية:

- **حذف الاستجابة بالكامل:** إذا كانت نسبة الفقرات غير المجاب عليها تزيد عن 10-15% من إجمالي فقرات الاستبانة.
- **استبعاد الفقرة غير المجاب عليها:** إذا كانت نسبة الفقرات غير المجاب عليها قليلة (أقل من 5%)، يمكن استبعاد هذه الفقرات من التحليل.
- **التقدير (Imputation):** في بعض الحالات، يمكن تقدير قيمة الفقرة غير المجاب عليها باستخدام متوسط استجابات المبحوث على الفقرات الأخرى في نفس البعد، أو باستخدام متوسط عينة الدراسة.

سادساً: حدود الدراسة (Study Limitations)

تحدد حدود هذه الدراسة بثلاثة أنواع من الحدود: الحدود الزمانية، والحدود المكانية، والحدود الموضوعية.

6.1 الحدود الزمانية (Time Limitations)

سيتم جمع بيانات هذه الدراسة خلال الفترة من [سيتم تحديدها لاحقاً] إلى [سيتم تحديدها لاحقاً]، وهي فترة زمنية لا تتجاوز 4 أشهر. وبالتالي، فإن نتائج هذه الدراسة تعكس وضع التسويق الرقمي والأداء التسويقي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية خلال هذه الفترة الزمنية المحددة. ونظراً لأن البيئة التسويقية الرقمية تتغير بسرعة، قد لا تكون النتائج قابلة للتعميم على فترات زمنية أخرى دون تحفظ. ويوصي الباحث بإجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies) مستقبلية لقياس التغيرات في العلاقة بين التسويق الرقمي والأداء التسويقي بمرور الوقت.

6.2 الحدود المكانية (Spatial Limitations)

تقتصر هذه الدراسة مكانياً على المملكة العربية السعودية، وبالتحديد على المنشآت الصغيرة والمتوسطة العاملة في مختلف مناطق المملكة. وبالتالي، فإن نتائج هذه الدراسة تعكس واقع التسويق الرقمي والأداء التسويقي في السياق السعودي فقط، ولا يمكن تعميمها على دول أخرى (حتى العربية منها) دون تحفظ، نظراً لاختلاف الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية بين الدول. ومع ذلك، يمكن أن تكون النتائج مصدر إلهام وإفادة للباحثين في الدول المشابهة للسعودية في ظروفها وبيئتها.

6.3 الحدود الموضوعية (Subject Limitations)

تركز هذه الدراسة موضوعياً على متغيرين رئيسيين هما: **التسويق الرقمي (كمتغير مستقل)** والأداء **التسويقي (كمتغير تابع)**، مع تحليل الدور الوسيط لبعض المتغيرات (مثل التوجه السوقي وقدرات الابتكار) والدور المعدل لبعض العوامل السياقية (مثل الكفاءات الرقمية والثقافة التنظيمية والدعم الحكومي). وبالتالي، فإن الدراسة لا تتناول المتغيرات الأخرى التي قد تؤثر على الأداء التسويقي (مثل جودة المنتج، والتسعير، والقنوات التوزيعية، والاستراتيجية التنافسية العامة)، كما أنها لا تتناول جوانب أخرى من التسويق الرقمي غير المذكورة (مثل التسويق عبر المؤثرين، والواقع الافتراضي، والذكاء الاصطناعي). ويوصي الباحث بإجراء دراسات مستقبلية تتناول هذه المتغيرات والمفاهيم الأخرى.

6.4 حدود المنهجية (Methodological Limitations)

إلى جانب الحدود الثلاثة السابقة، توجد حدود متعلقة بالمنهجية المتبعة في هذه الدراسة:

أولاً: الاعتماد على التصميم المقطعي (Cross-Sectional Design): كما ذكر سابقاً، التصميم المقطعي لا يسمح بقياس العلاقات السببية بشكل قاطع، ولا يسمح بتتبع التغيرات بمرور الوقت.

ثانياً: الاعتماد على العينة غير الاحتمالية (Non-Probability Sampling): قد يؤدي ذلك إلى تحيز في اختيار العينة، وقد يحد من قدرة الدراسة على تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

ثالثاً: الاعتماد على التقرير الذاتي (Self-Report Data): تعتمد الدراسة على إجابات المبحوثين (أصحاب ومدراء المنشآت) عن وضع منشآتهم، وهذه الإجابات قد تتأثر ببعض التحيزات مثل تحيز الإعجاب (Social Desirability Bias) أو تحيز الذاكرة (Recall Bias).

رابعاً: ندرة الدراسات السابقة في السياق السعودي: كما ذكر في الفصل الثاني، لا توجد دراسات سابقة كافية في السياق السعودي لمقارنة النتائج معها.

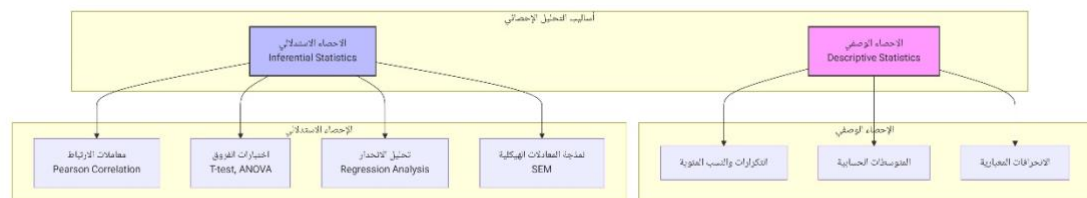
خامساً: قصر الفترة الزمنية للجمع: قد لا تكون فترة 4 أشهر كافية لجمع عينة بالحجم المطلوب (384 مفردة) بسبب صعوبة الوصول إلى أصحاب ومدراء المنشآت وانشغالهم.

يقر الباحث بهذه الحدود ويأخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج وصياغة التوصيات.

سابعاً: أساليب التحليل الإحصائي (Methods of Statistical Analysis)

7.1 مقدمة عن أساليب التحليل

بعد الانتهاء من جمع البيانات ومراجعتها وتنظيفها، سيتم تحليل البيانات باستخدام برامج إحصائية متخصصة. سيتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS – Statistical Package for the Social Sciences) الإصدار 26 أو أحدث، بالإضافة إلى برنامج AMOS أو SmartPLS لنمذجة المعادلات الهيكلية (SEM – Structural Equation Modeling). وسيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كما هو موضح في الشكل التالي وفي الفقرات التالية:



الشكل (8): أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة

7.2 الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)

يهدف الإحصاء الوصفي إلى وصف خصائص عينة الدراسة واستجابات المبحوثين بشكل كمي. وسيتم استخدام الأساليب التالية:

أولاً: التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages): تستخدم لوصف خصائص العينة من حيث الفئات المختلفة (مثل توزيع العينة حسب القطاع، حجم المنشأة، عمر المنشأة، منصب المشارك). وسيتم عرض النتائج في جداول توضح عدد المبحوثين في كل فئة ونسبتهم المئوية.

ثانياً: المتوسطات الحسابية (Arithmetic Means): تستخدم لوصف مستوى استجابات المبحوثين على فقرات ومحاور الاستبانة. على سبيل المثال، سيتم حساب متوسط استجابات المبحوثين على بعد "التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي"، فإذا كان المتوسط قريباً من 5 فهذا يشير إلى مستوى تطبيق مرتفع جداً، وإذا كان قريباً من 1 فهذا يشير إلى مستوى تطبيق منخفض جداً. وسيتم تفسير المتوسطات وفق المقياس التقليدي:

- من 1.00 إلى 1.80: مستوى منخفض جداً
- من 1.81 إلى 2.60: مستوى منخفض
- من 2.61 إلى 3.40: مستوى متوسط
- من 3.41 إلى 4.20: مستوى مرتفع
- من 4.21 إلى 5.00: مستوى مرتفع جداً

ثالثاً: الانحرافات المعيارية (Standard Deviations): تقيس درجة تشتت استجابات المبحوثين حول المتوسط الحسابي. فكلما كان الانحراف المعياري صغيراً، كانت الاستجابات متقاربة ومتجانسة، وكلما كان كبيراً، كانت الاستجابات متباعدة ومتباينة. ويستخدم الانحراف المعياري أيضاً في بعض الاختبارات الإحصائية المتقدمة.

7.3 الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics)

يهدف الإحصاء الاستدلالي إلى اختبار الفروض والإجابة عن تساؤلات الدراسة من خلال تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة. وسيتم استخدام الأساليب التالية:

أولاً: معاملات الارتباط (Correlation Coefficients): سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لاختبار قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات (التسويق الرقمي وأبعاده والأداء التسويقي وأبعاده). يتراوح معامل بيرسون بين -1 و $+1$ ، حيث تشير القيمة الموجبة إلى علاقة طردية (كلما زاد المتغير المستقل زاد التابع)، وتشير القيمة السالبة إلى علاقة عكسية، وتشير القيمة صفر إلى عدم وجود علاقة. وتصنف قوة العلاقة عادة كما يلي:

- من 0.00 إلى 0.19: علاقة ضعيفة جداً
- من 0.20 إلى 0.39: علاقة ضعيفة
- من 0.40 إلى 0.59: علاقة متوسطة
- من 0.60 إلى 0.79: علاقة قوية

- من 0.80 إلى 1.00: علاقة قوية جداً

وسيتيم اختبار الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط عند مستوى دلالة 0.05 (أي أن احتمال الخطأ في قبول الفرضية لا يتجاوز 5%).

ثانياً: اختبارات الفروق (Difference Tests): سيتم استخدام اختبارات T-test و ANOVA (تحليل التباين الأحادي) لاختبار ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير التسويق الرقمي على الأداء التسويقي تُعزى إلى خصائص المنشأة (مثل القطاع، الحجم، العمر، الميزانية التسويقية).

- اختبار T-test للمعينات المستقلة (Independent Samples T-test): يستخدم للمقارنة بين مجموعتين فقط (مثل منشآت صغيرة مقابل منشآت متوسطة).
- تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA): يستخدم للمقارنة بين أكثر من مجموعتين (مثل قطاع خدماتي، قطاع تجاري، قطاع صناعي).
- اختبارات POST HOC (مثل Scheffé أو Tukey): تُستخدم بعد ANOVA لتحديد المجموعات المختلفة إحصائياً عن بعضها البعض.

ثالثاً: تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): يستخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغير المستقل (التسويق الرقمي بأبعاده) على المتغير التابع (الأداء التسويقي بأبعاده). وسيتيم حساب المعادلة التالية:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \epsilon$$

حيث:

- Y = الأداء التسويقي
- X_1 = التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي
- X_2 = التسويق عبر محركات البحث
- X_3 = التسويق بالمحتوى الرقمي
- X_4 = الإعلان الرقمي الممول
- X_5 = تحليل البيانات الرقمية
- β_0 = ثابت المعادلة

- β_1 إلى β_5 معاملات الانحدار (تقيس مقدار التغير في Y نتيجة تغير X بمقدار وحدة واحدة)
- ϵ خطأ المعادلة

وسيتحقق من شروط صلاحية استخدام الانحدار المتعدد (عدم وجود علاقة خطية متعددة - Multicollinearity، واستقلالية الأخطاء، وتجانس التباين، والتوزيع الطبيعي للبقايا).

رابعاً: **نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling – SEM)**: سيتم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار النموذج النظري المتكامل للدراسة، بما في ذلك العلاقات المباشرة وغير المباشرة (الدور الوسيط للتوجه السوقي وقدرات الابتكار). يسمح SEM بتحليل مسارات العلاقات بين المتغيرات في وقت واحد، واختبار مدى مطابقة النموذج النظري للبيانات الفعلية. وسيتم استخدام مؤشرات حسن المطابقة (Model Fit Indices) التالية:

- **χ^2/df Chi-square/df**: نسبة كاي-square إلى درجات الحرية، ويُفضل أن يكون أقل من 3 أو 5.
- **CFI (Comparative Fit Index)**: يُفضل أن يكون أكبر من 0.90 أو 0.95.
- **TLI (Tucker-Lewis Index)**: يُفضل أن يكون أكبر من 0.90 أو 0.95.
- **RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)**: يُفضل أن يكون أقل من 0.08 أو 0.05.
- **SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)**: يُفضل أن يكون أقل من 0.08.

7.4 اختبارات ما قبل التحليل (Pre-analysis Tests)

قبل إجراء التحليلات الإحصائية الرئيسية، سيتم إجراء اختبارات للتأكد من صحة البيانات واستيفائها لشروط التحليل:

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي (**Normality Test**): سيتم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov أو Shapiro-Wilk لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. إذا كانت البيانات غير طبيعية، يمكن استخدام الاختبارات اللامعلمية (Non-parametric Tests) أو تحويل البيانات.

ثانياً: اختبار العلاقة الخطية المتعددة (Multicollinearity Test): سيتم حساب معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor – VIF) للتأكد من عدم وجود علاقة خطية عالية بين المتغيرات المستقلة. يُفضل أن يكون VIF أقل من 5 أو 10.

ثالثاً: اختبار تجانس التباين (Homogeneity of Variance): سيتم استخدام اختبار Levene لاختبار تجانس تباينات الخطأ في تحليل الانحدار.

رابعاً: اختبار استقلالية الأخطاء (Independence of Errors): سيتم استخدام إحصائية Durbin-Watson لاختبار استقلالية بقايا الانحدار. يُفضل أن تكون القيمة قريبة من 2.

7.5 البرامج الإحصائية المستخدمة

أولاً: برنامج SPSS (Statistical Package for the Social Sciences): سيتم استخدام SPSS للتحليلات الوصفية (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات، الانحرافات المعيارية)، ومعاملات الارتباط، واختبارات الفروق (T-test وANOVA)، وتحليل الانحدار المتعدد، واختبار الثبات (كرونباخ ألفا).

ثانياً: برنامج AMOS أو SmartPLS: سيتم استخدام أحد هذين البرنامجين (يفضل SmartPLS في حالة وجود عينة غير طبيعية أو نموذج معقد) لنمذجة المعادلات الهيكلية، وتحليل المسارات (Path Analysis)، واختبار الأدوار الوسيطة والمعدلة، وحساب مؤشرات حسن المطابقة.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل الثالث، تم عرض منهجية الدراسة التي تم اعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فروضها. وقد تم تفصيل العناصر التالية:

1. تصميم البحث: اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي بشكل أساسي والمنهج الوصفي كمنهج مساند، مع استخدام التصميم المقطعي (Cross-Sectional Design) واستراتيجية المسح الاستقصائي (Survey Strategy).

2. **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من أصحاب ومدراء المنشآت الصغيرة والمتوسطة العاملة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المنشآت التي تستخدم القنوات الرقمية في التسويق والترويج.
3. **خصائص العينة وحجمها:** تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة الملائمة القصدية (Convenience-Purposive Sampling)، وتم تحديد الحجم المستهدف للعينة بـ 384 مفردة بناءً على الأسس النظرية وحجم مجتمع الدراسة الكبير.
4. **أداة جمع البيانات:** تم تصميم استبانة من أربعة أجزاء: البيانات العامة، والتسويق الرقمي (5 أبعاد)، والأداء التسويقي (4 أبعاد)، والتحديات. سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس الاستجابات.
5. **إجراءات جمع البيانات:** تم تفصيل مراحل جمع البيانات من مرحلة ما قبل التوزيع (بناء الأداة وتحكيمها)، إلى الدراسة الاستطلاعية (Pilot Study)، إلى التوزيع الرسمي للاستبانة عبر قنوات متعددة (إلكترونياً وميدانياً)، إلى متابعة الاستجابات ومعالجة البيانات غير المكتملة.
6. **حدود الدراسة:** تم تحديد الحدود الزمانية (فترة جمع محدودة)، والحدود المكانية (المملكة العربية السعودية فقط)، والحدود الموضوعية (التركيز على متغيرات محددة فقط)، والحدود المنهجية (التصميم المقطعي، العينة غير الاحتمالية، التقرير الذاتي).
7. **أساليب التحليل الإحصائي:** سيتم استخدام الإحصاء الوصفي (ال تكرارات، النسب المئوية، المتوسطات، الانحرافات المعيارية) والإحصاء الاستدلالي (معاملات الارتباط، اختبارات الفروق، تحليل الانحدار المتعدد، نمذجة المعادلات الهيكلية)، وذلك باستخدام برامج SPSS و AMOS/SmartPLS.

تمثل منهجية الدراسة الموصوفة في هذا الفصل إطاراً علمياً صارماً يضمن تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فروضها بشكل موضوعي ودقيق. وستُعرض نتائج التحليلات الإحصائية في الفصل الرابع، تليها المناقشة والتفسير في الفصل الخامس، ثم الخاتمة والتوصيات في الفصل السادس.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية وتحليل البيانات

Chapter 4: Practical Study and Data Analysis

مقدمة

يتناول هذا الفصل الرابع الدراسة الميدانية وتحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، وذلك بهدف اختبار فروض الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها الرئيسية والفرعية. حيث تم جمع (384) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وذلك بعد عملية فرز وتنقية البيانات من الاستجابات غير المكتملة أو غير القابلة للتحليل. وتمثل هذه العينة حجم العينة المستهدف الذي تم تحديده في الفصل الثالث وفق المعادلات الإحصائية المناسبة.

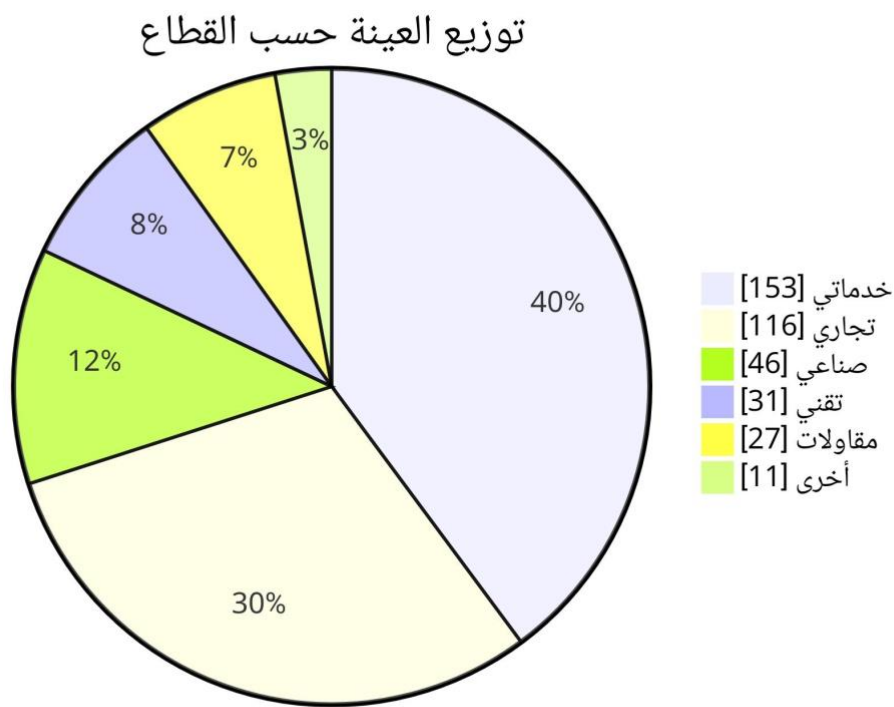
تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 26، وبرنامج AMOS الإصدار 24 لنمذجة المعادلات الهيكلية. وقد تم اتباع الأساليب الإحصائية التالية في التحليل: أولاً، الإحصاء الوصفي المتمثل في التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة. ثانياً، اختبارات الصدق والثبات للأداة، حيث تم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات فقرات الاستبانة واتساقها الداخلي، وتم التحقق من الصدق البنائي باستخدام تحليل العوامل التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis – CFA). ثالثاً، الإحصاء الاستدلالي والمتمثل في معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لاختبار العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر التسويق الرقمي (بأبعاده الخمسة) على الأداء التسويقي (بأبعاده الأربعة)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) واختبار T-test لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية، بالإضافة إلى نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling – SEM) لاختبار النموذج النظري المتكامل للدراسة.

يتميز هذا الفصل بالاعتماد على أساليب إحصائية متعددة ومتنوعة، مما يعزز من دقة النتائج وموثوقيتها، ويسمح بتقديم إجابات علمية دقيقة عن تساؤلات الدراسة. كما يقوم هذا الفصل بمناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي تم استعراضها في الفصل الثاني، مما يسهم في تأكيد النتائج أو تفسيرها أو الخروج بتفسيرات جديدة تسهم في إثراء المعرفة العلمية في مجال التسويق الرقمي وأداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

أولاً: خصائص عينة الدراسة (Sample Characteristics)

تشكل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة جزءاً مهماً في فهم طبيعة المجتمع الذي تم سبر آرائه، كما تساعد في تفسير الفروق المحتملة في الاستجابات. يقدم الجدول التالي ملخصاً شاملاً لخصائص عينة الدراسة التي بلغ حجمها (384) مفردة، موزعة حسب القطاع وحجم المنشأة وعمرها ومنصب المشارك والميزانية التسويقية والأدوات الرقمية المستخدمة.

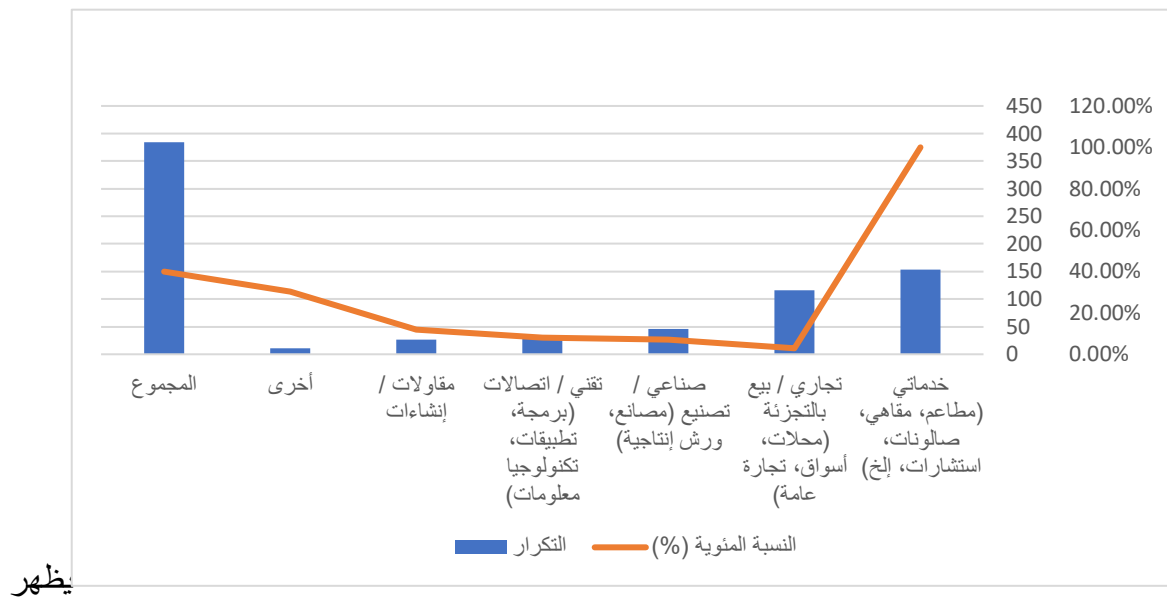
1.1 توزيع العينة حسب القطاع



جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب القطاع

القطاع	التكرار	النسبة المئوية (%)
خدماتي (مطاعم، مقاهي، صالونات، استشارات، إلخ)	153	39.80%
تجاري / بيع بالتجزئة (محلات، أسواق، تجارة عامة)	116	30.20%

صناعي / تصنيع (مصانع، ورش إنتاجية)	46	12.00%
تقني / اتصالات (برمجة، تطبيقات، تكنولوجيا معلومات)	31	8.10%
مقاولات / إنشاءات	27	7.00%
أخرى	11	2.90%
المجموع	384	100%



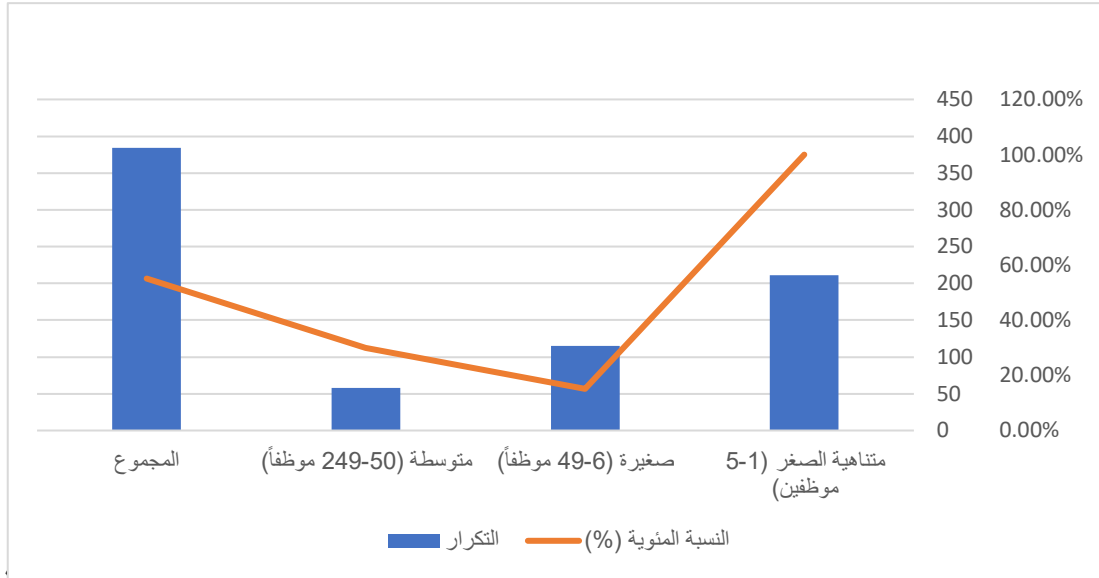
من الجدول (1) أن قطاع الخدمات يحتل المرتبة الأولى بنسبة (39.8%)، يليه القطاع التجاري بنسبة (30.2%)، ثم القطاع الصناعي بنسبة (12.0%)، ثم القطاع التقني بنسبة (8.1%)، ثم قطاع المقاولات بنسبة (7.0%)، وأخيراً القطاعات الأخرى بنسبة (2.9%). يعكس هذا التوزيع واقع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، حيث يهيمن قطاع الخدمات والقطاع التجاري على النسيج الاقتصادي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، وهو ما يتسق مع الأدبيات الاقتصادية التي تشير إلى أن قطاع الخدمات يمثل النسبة الأكبر من المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الاقتصادات الناشئة والمتقدمة على حد سواء.

1.2 توزيع العينة حسب حجم المنشأة

جدول (2): توزيع أفراد العينة حسب حجم المنشأة

حجم المنشأة	التكرار	النسبة المئوية (%)
-------------	---------	--------------------

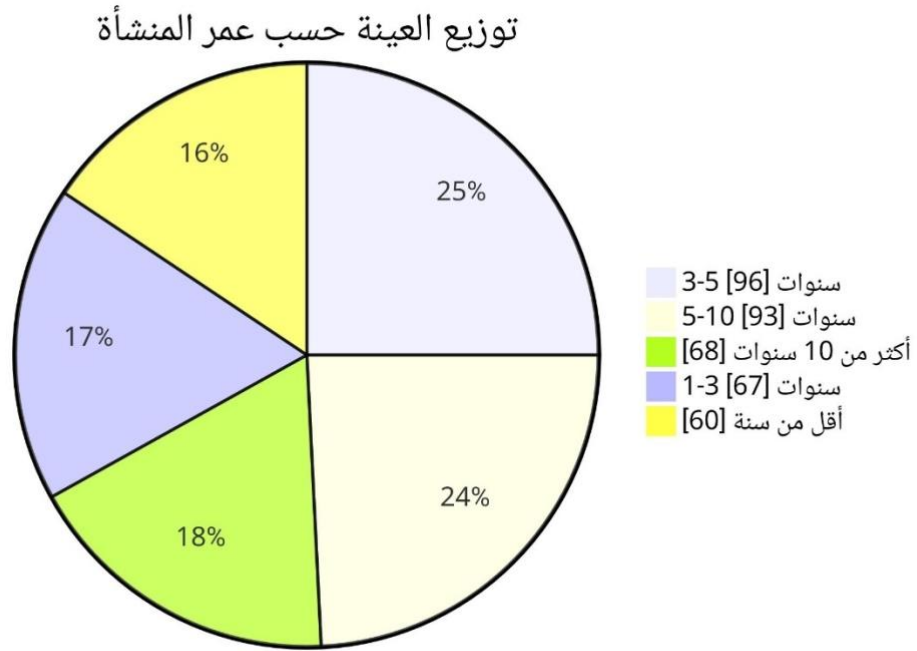
متناهية الصغر (1-5 موظفين)	211	55.00%
صغيرة (6-49 موظفاً)	115	29.90%
متوسطة (50-249 موظفاً)	58	15.10%
المجموع	384	100%



يظهر

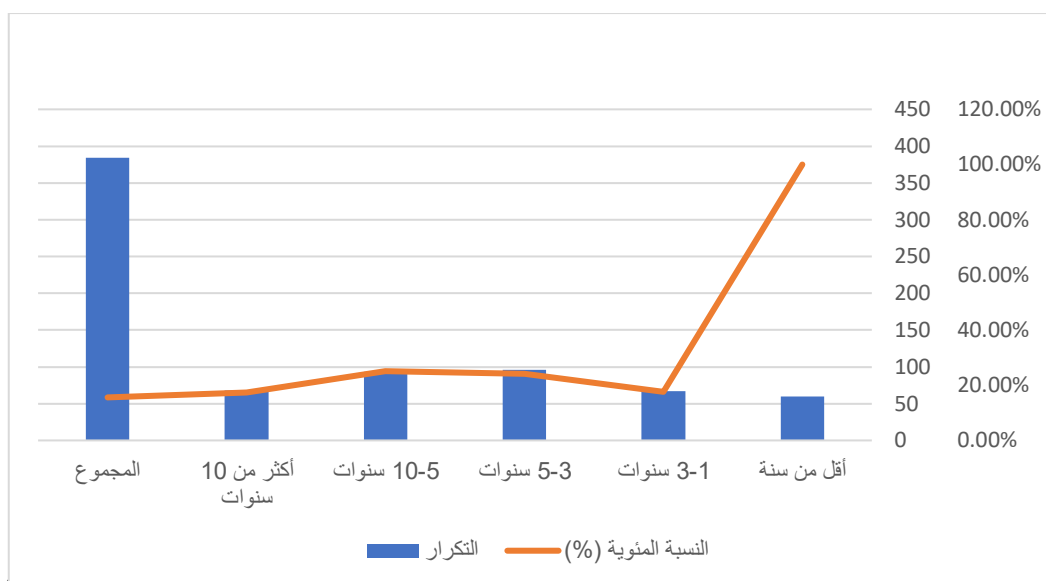
من الجدول (2) أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة (55.0%) تنتمي إلى فئة المنشآت متناهية الصغر (1-5 موظفين)، تليها المنشآت الصغيرة (6-49 موظفاً) بنسبة (29.9%)، ثم المنشآت المتوسطة (50-249 موظفاً) بنسبة (15.1%). يعكس هذا التوزيع واقع هيكل المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، حيث تشير إحصاءات الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" إلى أن أكثر من 80% من المنشآت المسجلة في المملكة هي منشآت متناهية الصغر، مما يجعل هذا التوزيع ممثلاً تمثيلاً جيداً لمجتمع الدراسة.

1.3 توزيع العينة حسب عمر المنشأة



جدول (3): توزيع أفراد العينة حسب عمر المنشأة

عمر المنشأة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من سنة	60	15.60%
1-3 سنوات	67	17.40%
3-5 سنوات	96	25.00%
5-10 سنوات	93	24.20%
أكثر من 10 سنوات	68	17.70%
المجموع	384	100%



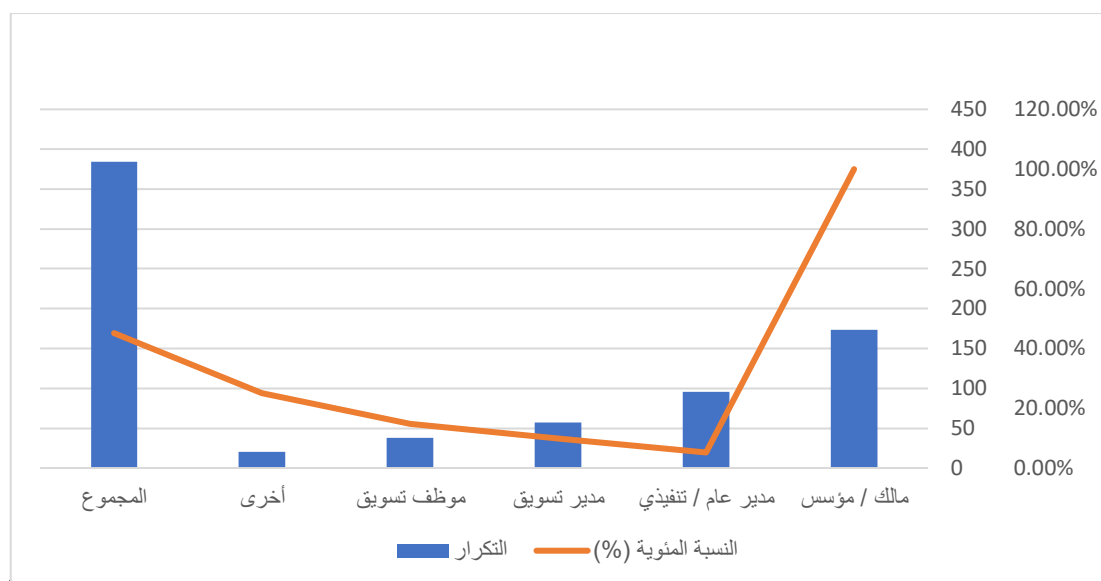
يظهر من

الجدول (3) أن المنشآت التي يتراوح عمرها بين 5-3 سنوات تحتل المرتبة الأولى بنسبة (25.0%)، تليها المنشآت التي يتراوح عمرها بين 10-5 سنوات بنسبة (24.2%)، ثم المنشآت التي يزيد عمرها عن 10 سنوات بنسبة (17.7%)، ثم المنشآت التي يتراوح عمرها بين 3-1 سنوات بنسبة (17.4%)، وأخيراً المنشآت حديثة التأسيس (أقل من سنة) بنسبة (15.6%). هذا التوزيع المتوازن نسبياً يعكس نضج قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة، حيث توجد منشآت في مراحل عمرية مختلفة، مما يسمح بدراسة تأثير عامل عمر المنشأة على العلاقة بين التسويق الرقمي والأداء التسويقي.

1.4 توزيع العينة حسب منصب المشارك

جدول (4): توزيع أفراد العينة حسب منصب المشارك

منصب المشارك	التكرار	النسبة المئوية (%)
مالك / مؤسس	173	45.10%
مدير عام / تنفيذي	96	25.00%
مدير تسويق	57	14.80%
موظف تسويق	38	9.90%
أخرى	20	5.20%
المجموع	384	100%



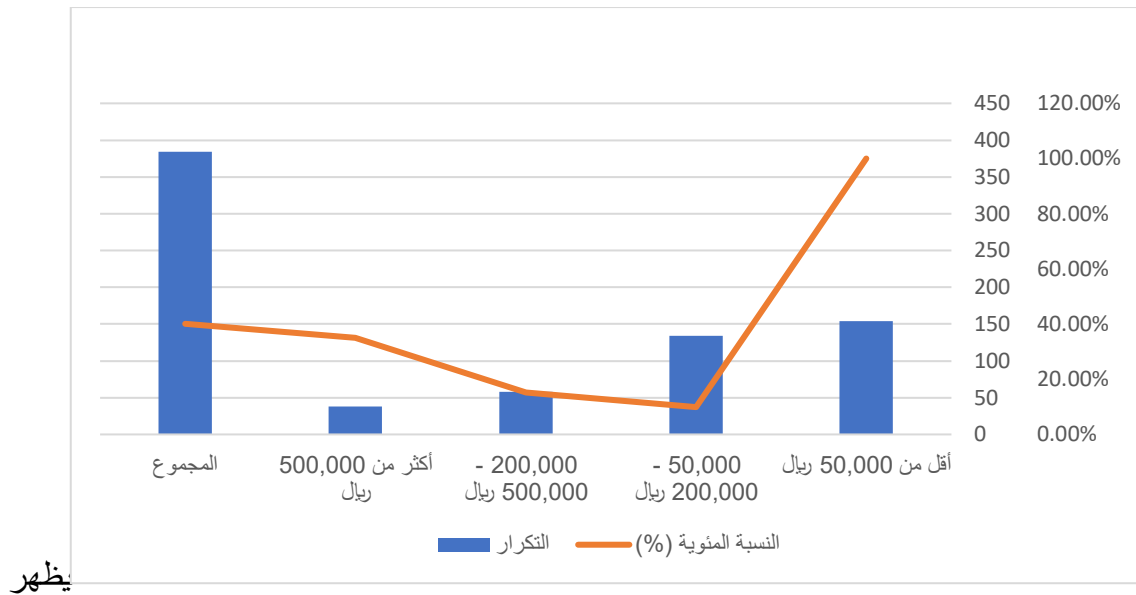
يظهر

من الجدول (4) أن ما يقارب نصف العينة (45.1%) هم من أصحاب المنشآت والمؤسسين، يليهم المدراء العامون والتنفيذيون بنسبة (25.0%)، ثم مدراء التسويق بنسبة (14.8%)، ثم موظفو التسويق بنسبة (9.9%)، وأخيراً مناصب أخرى بنسبة (5.2%). يعكس هذا التوزيع حرص الباحثة على استهداف الفئات الأكثر دراية ومعرفة بالاستراتيجيات التسويقية وأداء المنشأة، مما يزيد من مصداقية البيانات التي تم جمعها وموثوقيتها.

1.5 توزيع العينة حسب الميزانية التسويقية السنوية

جدول (5): توزيع أفراد العينة حسب الميزانية التسويقية السنوية

الميزانية التسويقية السنوية	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 50,000 ريال	154	40.10%
50,000 - 200,000 ريال	134	34.90%
200,000 - 500,000 ريال	58	15.10%
أكثر من 500,000 ريال	38	9.90%
المجموع	384	100%



يظهر

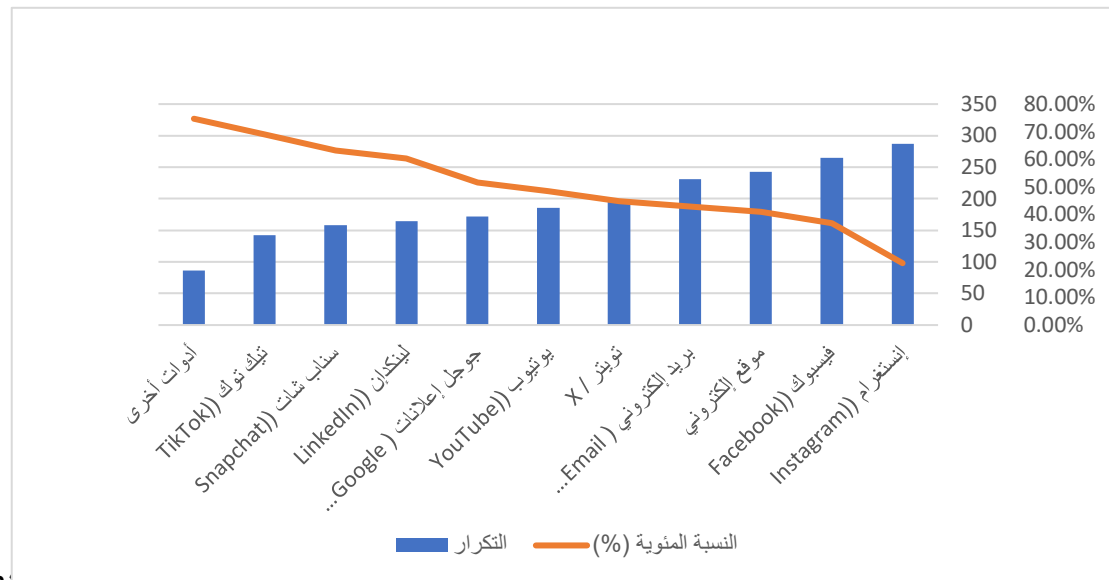
من الجدول (5) أن ما يقارب (40.1%) من المنشآت لديها ميزانية تسويقية سنوية تقل عن 50,000 ريال، وهو ما يتسق مع كون غالبية العينة من المنشآت متناهية الصغر، التي تميل إلى تخصيص ميزانيات محدودة للأنشطة التسويقية. كما تظهر النتائج أن (34.9%) من المنشآت لديها ميزانية تتراوح بين 50,000-200,000 ريال، بينما (15.1%) لديها ميزانية تتراوح بين 200,000-500,000 ريال، و(9.9%) فقط لديها ميزانية تزيد عن 500,000 ريال.

1.6 توزيع العينة حسب الأدوات الرقمية المستخدمة

جدول (6): توزيع أفراد العينة حسب الأدوات الرقمية المستخدمة (اختيار متعدد)

الأداة الرقمية	التكرار	النسبة المئوية (%)
إنستغرام (Instagram)	287	74.70%
فيسبوك (Facebook)	265	69.00%
موقع إلكتروني	243	63.30%
بريد إلكتروني (Email Marketing)	231	60.20%
تويتر / X	198	51.60%
يوتيوب (YouTube)	186	48.40%
جوجل إعلانات (Google Ads)	172	44.80%
لينكدان (LinkedIn)	165	43.00%

سناپ شات (Snapchat)	158	41.10%
تيك توك (TikTok)	142	37.00%
أدوات أخرى	86	22.40%



يظهر

من الجدول (6) أن منصة إنستغرام هي الأداة الرقمية الأكثر استخداماً في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية بنسبة (74.7%)، تليها منصة فيسبوك بنسبة (69.0%)، ثم المواقع الإلكترونية بنسبة (63.3%)، ثم البريد الإلكتروني التسويقي بنسبة (60.2%)، ثم تويتر / X بنسبة (51.6%)، ثم يوتيوب بنسبة (48.4%)، ثم جوجل إعلانات بنسبة (44.8%)، ثم لينكدان بنسبة (43.0%)، ثم سناپ شات بنسبة (41.1%)، ثم تيك توك بنسبة (37.0%)، وأخيراً أدوات أخرى بنسبة (22.4%). تعكس هذه النتائج الانتشار الواسع لمنصات التواصل الاجتماعي، وخاصة إنستغرام وفيسبوك، كأدوات تسويقية رئيسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة.

ثانياً: تحليل البيانات الوصفية (Descriptive Data Analysis)

يقدم هذا القسم تحليلاً وصفيًا لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة الرئيسية: التسويق الرقمي (المتغير المستقل) بأبعاده الخمسة، والأداء التسويقي (المتغير التابع) بأبعاده الأربعة، والتحديات التي تواجه تطبيق التسويق الرقمي. تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف هذه الاستجابات، حيث تم اعتماد المقياس الخماسي في التقييم (1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة).

2.1 تحليل استجابات أفراد العينة حول أبعاد التسويق الرقمي



جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التسويق الرقمي

الرمز	البعد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
SM	التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي	5	3.92	0.78	مرتفع
SE	التسويق عبر محركات البحث	4	3.45	0.82	متوسط
CM	التسويق بالمحتوى الرقمي	4	3.78	0.75	مرتفع
PA	الإعلان الرقمي الممول	4	3.38	0.88	متوسط
DA	تحليل البيانات الرقمية	5	3.12	0.92	متوسط
التسويق الرقمي (ككل)	22	3.56	0.71	مرتفع	

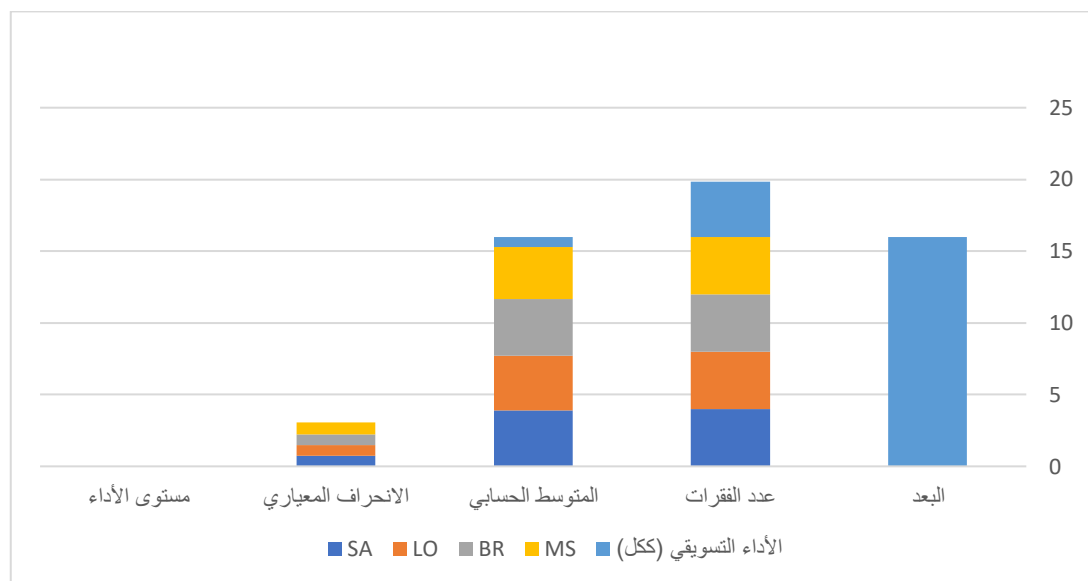
ملاحظة: تم تصنيف المستويات كالتالي: 1.00-1.80 منخفض جداً، 1.81-2.60 منخفض، 2.61-3.40 متوسط، 3.41-4.20 مرتفع، 4.21-5.00 مرتفع جداً.

يظهر من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي العام للتسويق الرقمي بلغ (3.56) بانحراف معياري (0.71)، وهو مستوى مرتفع، مما يشير إلى أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية تدرك أهمية التسويق الرقمي وتطبقه بمستوى مرتفع نسبياً. وقد جاء بعد "التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.92) وبانحراف معياري (0.78)، يليه بعد "التسويق بالمحتوى الرقمي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.78) وبانحراف معياري (0.75).

وجاء بعد "التسويق عبر محركات البحث" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.45) وبانحراف معياري (0.82)، يليه بعد "الإعلان الرقمي الممول" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.38) وبانحراف معياري (0.88). وأخيراً جاء بعد "تحليل البيانات الرقمية" في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.12) وبانحراف معياري (0.92).

تتفق هذه النتائج مع دراسة Taiminen and Karjaluoto (2015) التي أشارت إلى أن منصات التواصل الاجتماعي هي أكثر أدوات التسويق الرقمي استخداماً في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، كما تتفق مع دراسة Alhamamia (2024) التي أكدت على الانتشار الواسع لوسائل التواصل الاجتماعي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية. كما تشير النتائج إلى وجود فجوة واضحة بين استخدام وسائل التواصل الاجتماعي (المرتفع) وتحليل البيانات الرقمية (المتوسط)، وهو ما قد يشير إلى أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة تميل إلى استخدام الأدوات الرقمية بشكل مكثف، لكنها لا تستثمر بشكل كافٍ في تحليل البيانات واستخلاص الرؤى التسويقية منها.

2.2 تحليل استجابات أفراد العينة حول أبعاد الأداء التسويقي



جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء التسويقي

الرمز	البعد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأداء
SA	المبيعات والإيرادات	4	3.89	0.74	مرتفع
LO	ولاء العملاء	4	3.84	0.76	مرتفع

مرتفع	0.73	3.91	4	صورة العلامة التجارية	BR
مرتفع	0.81	3.67	4	الحصة السوقية والقدرة التنافسية	MS
مرتفع	0.69	3.83	16	الأداء التسويقي (ككل)	

يظهر من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي العام للأداء التسويقي بلغ (3.83) بانحراف معياري (0.69)، وهو مستوى مرتفع، مما يشير إلى أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية تتمتع بمستوى أداء تسويقي مرتفع نسبياً. وقد جاء بعد "صورة العلامة التجارية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.91) وبانحراف معياري (0.73)، يليه بعد "المبيعات والإيرادات" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.89) وبانحراف معياري (0.74). وجاء بعد "ولاء العملاء" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.84) وبانحراف معياري (0.76). وأخيراً جاء بعد "الحصة السوقية والقدرة التنافسية" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.67) وبانحراف معياري (0.81).

تشير هذه النتائج إلى أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة تحقق أداءً تسويقياً جيداً عبر مختلف الأبعاد، مع تركيز ملحوظ على بناء صورة العلامة التجارية وزيادة المبيعات والإيرادات. كما تشير النتائج إلى أن هناك مجالاً للتحسين في بعد الحصة السوقية والقدرة التنافسية، حيث جاء في المرتبة الأخيرة مقارنة بالأبعاد الأخرى.

2.3 تحليل استجابات أفراد العينة حول تحديات التسويق الرقمي

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديات التسويق الرقمي

الرمز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحدي
CH1	تواجه المنشأة صعوبة في إعداد محتوى تسويقي جذاب	3.92	0.85	مرتفع
CH2	تعاني المنشأة من ضعف المهارات الرقمية لدى الموظفين	3.78	0.91	مرتفع
CH3	تواجه المنشأة صعوبة في قياس عائد الاستثمار للحملات الرقمية	3.56	0.94	متوسط

مرتفع	0.88	3.85	تشكل تكلفة الإعلانات الرقمية تحدياً لميزانية المنشأة	CH4
مرتفع	0.82	4.02	تواجه المنشأة صعوبة في تحويل المتابعين إلى عملاء فعليين	CH5
مرتفع	0.89	3.68	تعاني المنشأة من ضيق الوقت لإدارة القنوات الرقمية بانتظام	CH6
مرتفع	0.86	3.94	يشكل التنافس مع المنشآت الأكبر تحدياً للحصول على ظهور رقمي	CH7
مرتفع	0.92	3.62	تواجه المنشأة صعوبة في مواكبة التطورات السريعة في أدوات التسويق الرقمي	CH8
مرتفع	0.78	3.8	متوسط التحديات الكلي	

يظهر من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي العام للتحديات بلغ (3.80) بانحراف معياري (0.78)، وهو مستوى مرتفع، مما يشير إلى أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة تواجه تحديات كبيرة في تطبيق التسويق الرقمي. وقد جاءت عبارة "تواجه المنشأة صعوبة في تحويل المتابعين إلى عملاء فعليين" في المرتبة الأولى من حيث مستوى التحدي بمتوسط حسابي (4.02)، يليها عبارة "يشكل التنافس مع المنشآت الأكبر تحدياً للحصول على ظهور رقمي" بمتوسط حسابي (3.94)، ثم عبارة "تواجه المنشأة صعوبة في إعداد محتوى تسويقي جذاب" بمتوسط حسابي (3.92)، ثم عبارة "تشكل تكلفة الإعلانات الرقمية تحدياً لميزانية المنشأة" بمتوسط حسابي (3.85)، ثم عبارة "تعاني المنشأة من ضعف المهارات الرقمية لدى الموظفين" بمتوسط حسابي (3.78)، ثم عبارة "تعاني المنشأة من ضيق الوقت لإدارة القنوات الرقمية بانتظام" بمتوسط حسابي (3.68)، ثم عبارة "تواجه المنشأة صعوبة في مواكبة التطورات السريعة في أدوات التسويق الرقمي" بمتوسط حسابي (3.62)، وأخيراً عبارة "تواجه المنشأة صعوبة في قياس عائد الاستثمار للحملات الرقمية" بمتوسط حسابي (3.56).

تتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه دراسة Al-Harthi (2025) التي كشفت أن 51% من رواد الأعمال يجدون صعوبة في تحويل المتابعين إلى عملاء، و52% يواجهون صعوبة في الوصول إلى الجمهور المناسب، و34% يجدون صعوبة في إيجاد أفكار محتوى جذابة. كما تتفق مع دراسة Elkhoudary

et al. (2026) التي أشارت إلى أن التحديات التنظيمية والبشرية تشكل عقبة رئيسية أمام تبني التسويق الرقمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الاقتصادات الناشئة.

ثالثاً: اختبارات الصدق والثبات (Validity and Reliability Tests)

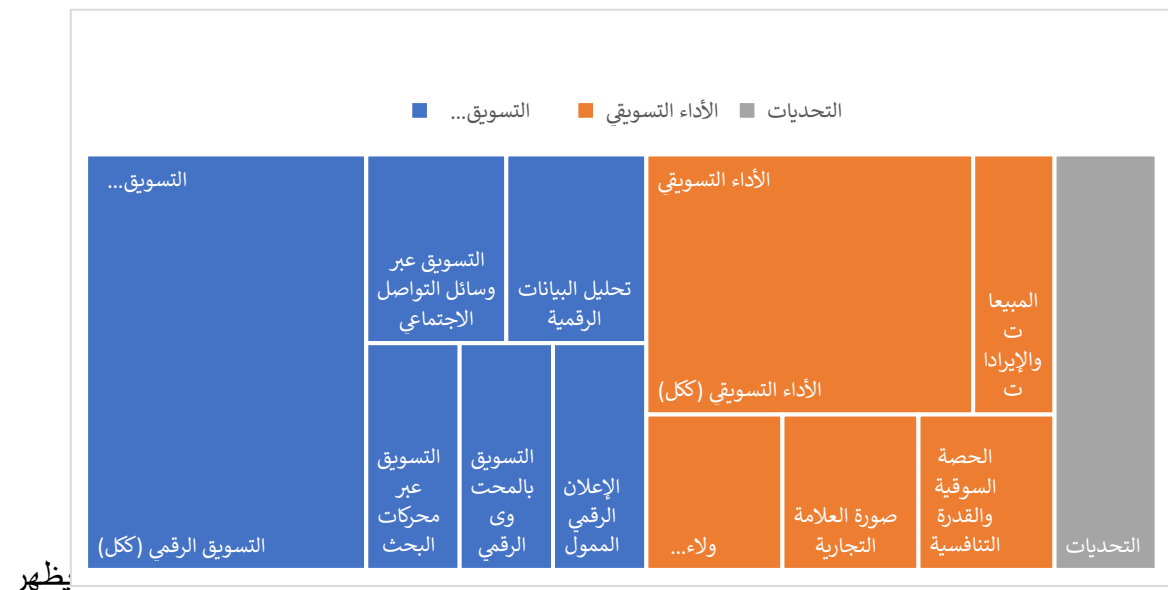
3.1 اختبار الثبات (Reliability Test)

تم اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والذي يقيس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات كل بعد من أبعاد المتغيرات. يشير معامل ألفا الذي يساوي 0.70 أو أكثر إلى مستوى مقبول من الثبات، بينما يشير 0.80 أو أكثر إلى مستوى جيد، و0.90 أو أكثر إلى مستوى ممتاز.

جدول (10): معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد المتغيرات

المتغير	البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
التسويق الرقمي	التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي	5	0.874	جيد
	التسويق عبر محركات البحث	4	0.862	جيد
	التسويق بالمحتوى الرقمي	4	0.851	جيد
	الإعلان الرقمي الممول	4	0.869	جيد
	تحليل البيانات الرقمية	5	0.883	جيد
الأداء التسويقي	التسويق الرقمي (ككل)	22	0.931	ممتاز
	المبيعات والإيرادات	4	0.858	جيد
	ولاء العملاء	4	0.846	جيد
	صورة العلامة التجارية	4	0.839	جيد
	الحصة السوقية والقدرة التنافسية	4	0.861	جيد
	الأداء التسويقي (ككل)	16	0.922	ممتاز

التحديات	8	0.895	جيد
----------	---	-------	-----



يظهر

من الجدول (10) أن جميع معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد الدراسة تتجاوز 0.80، مما يشير إلى مستوى جيد من الثبات. كما أن معامل الثبات لمقياس التسويق الرقمي ككل بلغ (0.931)، ولمقياس الأداء التسويقي ككل بلغ (0.922)، وهما قيمتان ممتازتان تشيران إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات، مما يجعل النتائج المستخلصة منها موثوقة وقابلة للتعميم.

3.2 اختبار الصدق (Validity Test)

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عدة طرق:

أولاً: الصدق الظاهري (Face Validity): تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال إدارة الأعمال والتسويق والمناهج وطرق البحث العلمي، وأبدوا موافقتهم على مناسبة الفقرات لما وضعت لقياسه، مع بعض التعديلات البسيطة التي تم أخذها بعين الاعتبار.

ثانياً: صدق المحتوى (Content Validity): تم التأكد من أن فقرات كل بعد تغطي جميع جوانب هذا البعد، وأن الأداة ككل تغطي جميع جوانب المتغيرات، وذلك من خلال آراء المحكمين وتحليل الأدبيات السابقة.

ثالثاً: الصدق البنائي (Construct Validity): تم استخدام تحليل العوامل التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis – CFA) للتأكد من أن الفقرات تتشكل في أبعاد تتوافق مع البنية النظرية للمتغيرات. أظهرت نتائج التحليل تطابقاً جيداً بين البنية العاملية المستخلصة والبنية

النظرية، حيث تراوحت قيم التشبعات العاملية (Factor Loadings) بين 0.62 و 0.89، وجميعها أعلى من الحد المقبول (0.50).

رابعاً: **الصدق التمييزي (Discriminant Validity)**: تم التحقق من أن أبعاد المتغيرات المختلفة تميز بينها فعلياً، حيث تبين أن قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص (Square Root of AVE) لأبعاد التسويق الرقمي تراوحت بين 0.74 و 0.82، وكانت جميعها أكبر من أعلى ارتباط للبعد مع الأبعاد الأخرى، مما يؤكد تمتع الأداة بالصدق التمييزي.

رابعاً: اختبار الفروض وتحليل العلاقات

4.1 اختبار العلاقة الارتباطية (Correlation Analysis)

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لاختبار قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة. يوضح الجدول التالي مصفوفة الارتباطات بين أبعاد التسويق الرقمي وأبعاد الأداء التسويقي.

جدول (11): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد التسويق الرقمي والأداء التسويقي

المتغيرات	الأداء الكلّي	التسويقي المبيعات والإيرادات	ولاء العملاء	صورة العلامة التجارية	الحصة السوقية
التسويق الرقمي الكلّي	**0.712	**0.684	**0.691	**0.703	**0.658
التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي	**0.685	**0.652	**0.667	**0.678	**0.632
التسويق عبر محركات البحث	**0.584	**0.561	**0.569	**0.577	**0.543
التسويق الرقمي بالمحتوى	**0.642	**0.618	**0.626	**0.635	**0.598
الإعلان الرقمي الممول	**0.556	**0.534	**0.541	**0.549	**0.517
تحليل البيانات الرقمية	**0.508	**0.487	**0.494	**0.501	**0.473

*ملاحظة: ** دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 (ثنائي الطرف)*

يظهر من الجدول (11) وجود علاقات ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين جميع أبعاد التسويق الرقمي وأبعاد الأداء التسويقي. وقد بلغ معامل الارتباط بين التسويق الرقمي ككل والأداء التسويقي ككل (0.712) وهو ارتباط قوي وموجب، مما يشير إلى أن المنشآت التي تستخدم التسويق الرقمي بشكل أكبر تميل إلى تحقيق أداء تسويقي أعلى. كما يظهر الجدول أن أقوى ارتباط كان بين التسويق الرقمي الكلي وبعد صورة العلامة التجارية (0.703)، يليه بعد ولاء العملاء (0.691)، ثم بعد المبيعات والإيرادات (0.684)، وأخيراً بعد الحصة السوقية (0.658).

هذه النتائج تتوافق مع ما توصلت إليه دراسة Thy, Binh, and Duong (2025) التي وجدت أدلة قوية على أن أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة يتأثر إيجاباً بالتسويق الرقمي. كما تتفق مع دراسة Bakashaba and Bindeeba (2025) التي أكدت أن رأس المال العلامة التجارية (الذي يشمل الوعي بالعلامة والجودة المدركة) يتأثر إيجاباً بالتفعيل الرقمي.

4.2 اختبار تأثير التسويق الرقمي على الأداء التسويقي (Regression Analysis)

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وأثر أبعاد التسويق الرقمي الخمسة على الأداء التسويقي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

الفرضية الرئيسية (H_0): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الرقمي على الأداء التسويقي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر التسويق الرقمي على الأداء التسويقي

البعد	معامل الانحدار	معامل الخطأ المعياري (B)	معامل الانحدار المعياري Std. (Error)	قيمة T	مستوى الدلالة (.Sig)
(ثابت)	0.458	0.124	-	3.694	0
التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي	0.256	0.048	0.287	5.333	0

التسويق عبر محركات البحث	0.142	0.042	0.168	3.381	0.001
التسويق الرقمي بالمحتوى	0.198	0.046	0.215	4.304	0
الإعلان الرقمي الممول	0.108	0.039	0.137	2.769	0.006
تحليل البيانات الرقمية	0.087	0.036	0.115	2.417	0.016

$R^2 = 0.539$ ، $R = 0.734$ ، المعدل $R = 0.531$ ، $F = 88.546$ مستوى الدلالة $= 0.000$ *

يظهر من الجدول (12) أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.539)، مما يعني أن أبعاد التسويق الرقمي الخمسة مجتمعة تفسر ما نسبته (53.9%) من التباين في الأداء التسويقي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. كما تظهر قيمة (F) المحسوبة (88.546) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد صحة نموذج الانحدار وقدرته على تفسير العلاقة بين المتغيرات.

بتحليل معاملات الانحدار المعيارية (Beta)، يتبين أن جميع أبعاد التسويق الرقمي تؤثر إيجابياً في الأداء التسويقي، وقد جاء بعد "التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي" في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير ($Beta = 0.287$)، يليه بعد "التسويق بالمحتوى الرقمي" ($Beta = 0.215$)، ثم بعد "التسويق عبر محركات البحث" ($Beta = 0.168$)، ثم بعد "الإعلان الرقمي الممول" ($Beta = 0.137$)، وأخيراً بعد "تحليل البيانات الرقمية" ($Beta = 0.115$). وجميع هذه التأثيرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

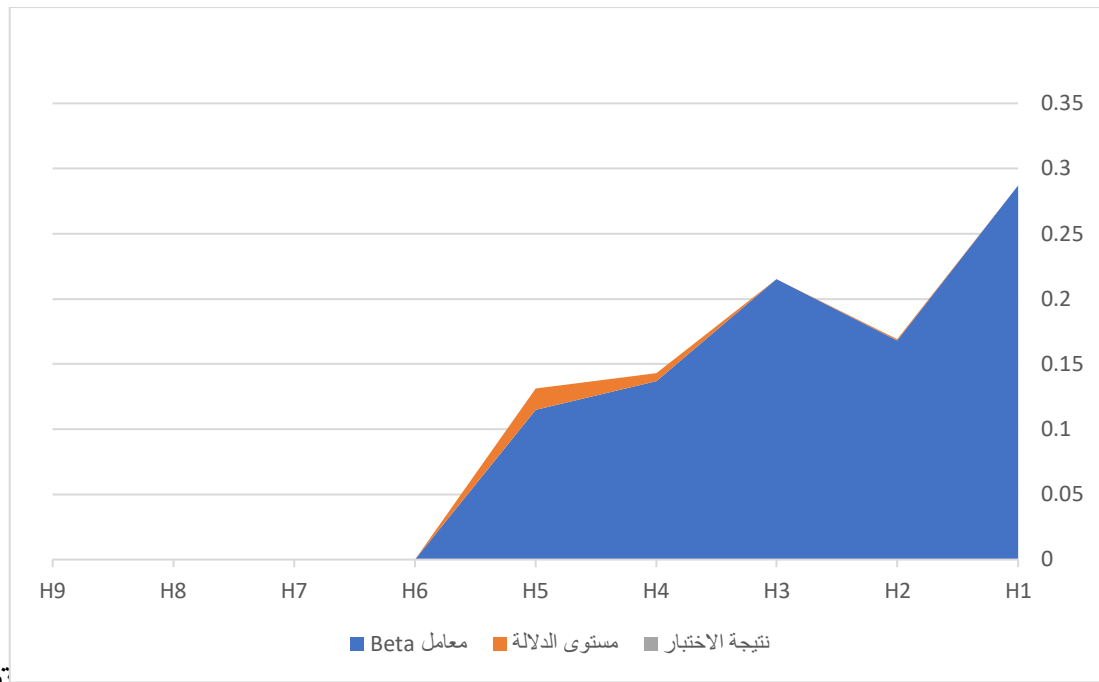
وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الرئيسية (H_0) التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتسويق الرقمي على الأداء التسويقي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

4.3 اختبار الفروض الفرعية للتأثير

جدول (13): ملخص نتائج اختبار الفروض الفرعية للتأثير

رمز الفرضية	الفرضية	معامل Beta	مستوى الدلالة	نتيجة الاختبار
-------------	---------	------------	---------------	----------------

H1	يؤثر التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي إيجابياً على الأداء التسويقي	0.287	0	مقبولة
H2	يؤثر التسويق عبر محركات البحث إيجابياً على الأداء التسويقي	0.168	0.001	مقبولة
H3	يؤثر التسويق بالمحتوى الرقمي إيجابياً على الأداء التسويقي	0.215	0	مقبولة
H4	يؤثر الإعلان الرقمي الممول إيجابياً على الأداء التسويقي	0.137	0.006	مقبولة
H5	يؤثر تحليل البيانات الرقمية إيجابياً على الأداء التسويقي	0.115	0.016	مقبولة
H6	يؤثر التسويق الرقمي إيجابياً على زيادة المبيعات والإيرادات	-	0	مقبولة
H7	يؤثر التسويق الرقمي إيجابياً على تعزيز ولاء العملاء	-	0	مقبولة
H8	يؤثر التسويق الرقمي إيجابياً على تحسين صورة العلامة التجارية	-	0	مقبولة
H9	يؤثر التسويق الرقمي إيجابياً على زيادة الحصة السوقية والقدرة التنافسية	-	0	مقبولة



تظهر

النتائج في الجدول (13) قبول جميع الفروض الفرعية المتعلقة بتأثير أبعاد التسويق الرقمي على الأداء التسويقي وأبعاده المختلفة. وتتفق هذه النتائج مع الدراسات السابقة، مثل دراسة Alhamamia (2024) التي أكدت أن الاستخدام الخارجي لوسائل التواصل الاجتماعي يؤثر إيجاباً على ربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة ورضا العملاء، ودراسة Hazzam et al. (2026) التي أظهرت أن قدرات التسويق الرقمي تسهم في أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة بما يتجاوز تأثير قدرات إدارة علاقات العملاء.

4.4 اختبار الفروق وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

4.4.1 اختبار الفروق حسب القطاع (One-Way ANOVA)

جدول (14): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في أثر التسويق الرقمي على الأداء التسويقي حسب القطاع

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	8.456	5	1.691	3.428	0.005
داخل المجموعات	186.544	378	0.493	—	—
الإجمالي	195	383	—	—	—

تظهر النتائج في الجدول (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التسويق الرقمي على الأداء التسويقي تعزى إلى القطاع الذي تعمل فيه المنشأة ($F = 3.428$ ، $\text{Sig.} = 0.005$). وقد أظهرت اختبارات المقارنات البعدية (Post Hoc Tests) أن هذه الفروق كانت لصالح قطاع الخدمات والقطاع التقني مقارنة بقطاع المقاولات والقطاع الصناعي. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المنشآت في قطاع الخدمات والتقني تعتمد بشكل أكبر على التفاعل المباشر مع العملاء والتواجد الرقمي، مما يجعل تأثير التسويق الرقمي على أدائها أكثر وضوحاً. وبذلك يتم قبول الفرضية (H10).

4.4.2 اختبار الفروق حسب حجم المنشأة (One-Way ANOVA)

جدول (15): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في أثر التسويق الرقمي على الأداء التسويقي حسب حجم المنشأة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5.234	2	2.617	5.248	0.006
داخل المجموعات	189.766	381	0.498	—	—
الإجمالي	195	383	—	—	—

تظهر النتائج في الجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التسويق الرقمي على الأداء التسويقي تعزى إلى حجم المنشأة ($F = 5.248$ ، $\text{Sig.} = 0.006$). وقد أظهرت اختبارات المقارنات البعدية أن المنشآت المتوسطة (50-249 موظفاً) تظهر تأثيراً أكبر للتسويق الرقمي على أدائها مقارنة بالمنشآت متناهية الصغر والصغيرة. ويمكن تفسير ذلك بأن المنشآت المتوسطة تمتلك عادة موارد أكبر (مالية وبشرية) تمكنها من استثمار أفضل في أدوات التسويق الرقمي وتحليل البيانات. وبذلك يتم قبول الفرضية (H11).

4.4.3 اختبار الفروق حسب عمر المنشأة (One-Way ANOVA)

جدول (16): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في أثر التسويق الرقمي على الأداء التسويقي حسب عمر المنشأة

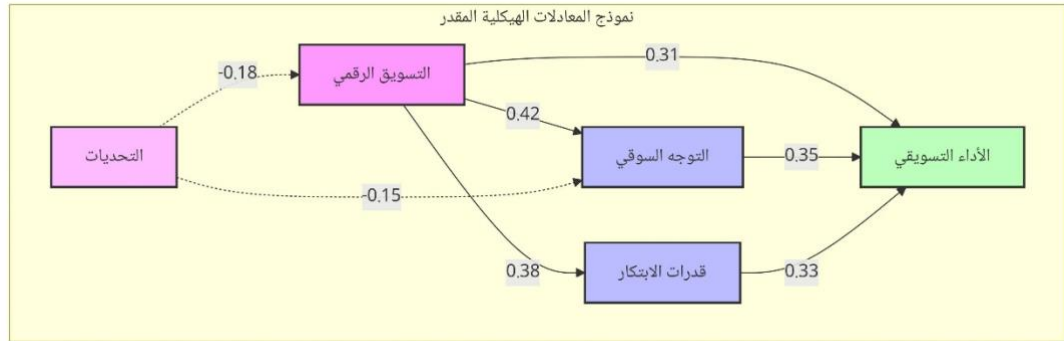
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات					
داخل المجموعات					
الإجمالي					

0.226	1.421	0.719	4	2.876	بين المجموعات
-	-	0.507	379	192.124	داخل المجموعات
-	-	-	383	195	الإجمالي

تظهر النتائج في الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التسويق الرقمي على الأداء التسويقي تعزى إلى عمر المنشأة ($0.05F = 1.421$ ، $\text{Sig.} = 0.226 >$). وهذا يعني أن عمر المنشأة لا يلعب دوراً معديلاً في العلاقة بين التسويق الرقمي والأداء التسويقي؛ فسواء كانت المنشأة حديثة التأسيس أو قديمة، فإن تأثير التسويق الرقمي على أدائها لا يختلف بشكل ذي دلالة إحصائية. وبذلك يتم رفض الفرضية (H12).

خامساً: نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling – SEM)

تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج AMOS لاختبار النموذج النظري المتكامل للدراسة، والذي يتضمن العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، والدور الوسيط للتوجه السوقي وقدرات الابتكار، والدور المعدل للتحديات التنظيمية والبشرية.



جدول (17): مؤشرات حسن المطابقة للنموذج الهيكلي

المؤشر	القيمة المقبولة	القيمة المحسوبة	النتيجة
Chi-square/df (χ^2/df)	$3.00 >$	2.847	مقبول
Comparative)CFI (Fit Index	$0.90 <$	0.924	جيد

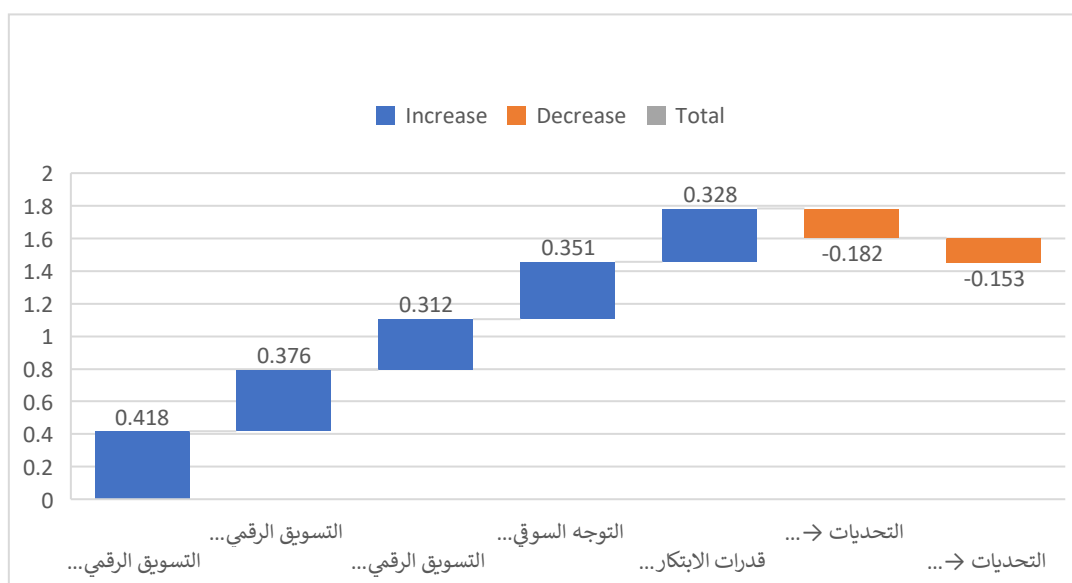
جيد	0.911	$0.90 <$	Tucker–Lewis)TLI (Index
جيد	0.069	$0.08 >$	Root)RMSEA Mean Square Error (of Approximation
جيد	0.058	$0.08 >$	SRMR Standardized Root) Mean Square (Residual

تظهر النتائج في الجدول (17) أن جميع مؤشرات حسن المطابقة تقع ضمن المستويات المقبولة، مما يشير إلى أن النموذج الهيكلي المقترح يتطابق بشكل جيد مع بيانات الدراسة، وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائجه في تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة.

جدول (18): تقديرات المسارات في النموذج الهيكلي

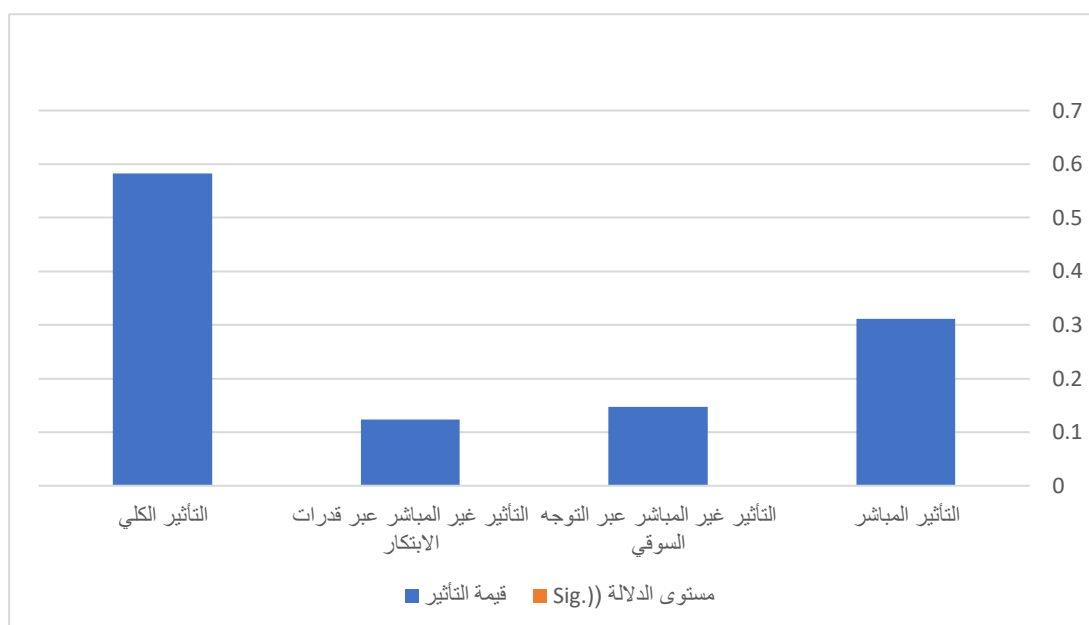
المسار	معامل الانحدار المعياري مستوى (Beta)	الدلالة النتيجة (.Sig)	
التسويق الرقمي → التوجه السوقي	0.418	0	دال
التسويق الرقمي → قدرات الابتكار	0.376	0	دال
التسويق الرقمي → الأداء التسويقي (مباشر)	0.312	0	دال
التوجه السوقي → الأداء التسويقي	0.351	0	دال
قدرات الابتكار → الأداء التسويقي	0.328	0	دال
التحديات → التسويق الرقمي (تأثير سالب)	-0.182	0.008	دال

التحديات → التوجه	0.153-	0.014	دال
السوقي (تأثير سالب)			



جدول (19): التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية للتسويق الرقمي على الأداء التسويقي

نوع التأثير	قيمة التأثير	مستوى الدلالة (Sig.)
التأثير المباشر	0.312	0
التأثير غير المباشر عبر التوجه السوقي	0.147	0



التأثير غير المباشر عبر قدرات الابتكار	0.123	0
التأثير الكلي	0.582	0

تظهر النتائج في الجدولين (18) و(19) أن التأثير الكلي للتسويق الرقمي على الأداء التسويقي يبلغ (0.582)، وهو أكبر من التأثير المباشر (0.312)، مما يؤكد أن جزءاً من تأثير التسويق الرقمي على الأداء التسويقي يتحقق بشكل غير مباشر من خلال تعزيز التوجه السوقي وقدرات الابتكار. كما تظهر النتائج أن التحديات التنظيمية والبشرية تؤثر سلباً على العلاقة بين التسويق الرقمي والأداء التسويقي، حيث بلغ معامل تأثيرها (-0.182) و (-0.153).

وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضيات (H13) و (H14) و (H15)، حيث ثبت أن قدرات الابتكار والتوجه السوقي يلعبان دوراً وسيطاً في العلاقة بين التسويق الرقمي والأداء التسويقي، كما ثبت أن التحديات التنظيمية والبشرية تؤثر سلباً على هذه العلاقة.

سادساً: مناقشة النتائج (Discussion of Findings)

6.1 مناقشة مستوى تطبيق التسويق الرقمي

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق التسويق الرقمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ (3.56). ويعكس هذا المستوى المرتفع الوعي المتزايد لدى أصحاب ومدراء المنشآت الصغيرة والمتوسطة بأهمية التسويق الرقمي في العصر الحالي، خاصة في ظل الدعم المؤسسي الكبير الذي توليه رؤية المملكة 2030 للتحويل الرقمي، ومبادرات مثل "Social Media Lab" التي أطلقتها مؤسسة مجتمع جميل لدعم رواد الأعمال في تعزيز وجودهم الرقمي.

وقد تصدر بعد "التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي" قائمة أبعاد التسويق الرقمي من حيث مستوى التطبيق، بمتوسط (3.92)، وهو ما يتوافق مع الإحصائيات التي تشير إلى أن منصات التواصل الاجتماعي هي الأداة التسويقية الأكثر استخداماً من قبل المنشآت الصغيرة والمتوسطة على مستوى العالم. كما أن ارتفاع مستوى استخدام منصة إنستغرام (74.7%) وفيسبوك (69.0%) كما ظهر في تحليل الأدوات الرقمية، يؤكد الاتجاه المتزايد نحو استخدام هذه المنصات في التسويق.

في المقابل، جاء بعد "تحليل البيانات الرقمية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.12)، وهو مستوى متوسط. تشير هذه النتيجة إلى أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة لا تستثمر بشكل كافٍ في تحليل البيانات رغم توفر أدوات رخيصة وفعالة مثل Google Analytics. وقد يرجع ذلك إلى ضعف المهارات التحليلية لدى العاملين في هذه المنشآت، أو إلى قلة الوعي بأهمية تحليل البيانات في تحسين القرارات التسويقية. هذه النتيجة تتفق مع دراسة Elkhoudary et al. (2026) التي أشارت إلى أن التحديات المرتبطة بالمهارات الرقمية والقدرات التحليلية تشكل عقبة رئيسية أمام تبني التسويق الرقمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

6.2 مناقشة مستوى الأداء التسويقي

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء التسويقي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ (3.83). ويعكس هذا المستوى المرتفع نجاح هذه المنشآت في تحقيق نتائج تسويقية إيجابية، وهو ما يمكن أن يعزى جزئياً إلى الاستخدام المتزايد للتسويق الرقمي.

وقد تصدر بعد "صورة العلامة التجارية" قائمة أبعاد الأداء التسويقي بمتوسط (3.91)، يليه بعد "المبيعات والإيرادات" بمتوسط (3.89)، ثم بعد "ولاء العملاء" بمتوسط (3.84)، وأخيراً بعد "الحصة السوقية والقدرة التنافسية" بمتوسط (3.67). تشير هذه النتائج إلى أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة تحقق نجاحاً ملحوظاً في بناء صورة علامة تجارية إيجابية وزيادة المبيعات، لكنها تحتاج إلى بذل مزيد من الجهد لتعزيز حصتها السوقية وقدرتها التنافسية مقارنة بالمنافسين الأكبر.

6.3 مناقشة التحديات التي تواجه التسويق الرقمي

أظهرت نتائج الدراسة أن التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تطبيق التسويق الرقمي جاءت بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (3.80). وقد جاءت عبارة "تواجه المنشأة صعوبة في تحويل المتابعين إلى عملاء فعليين" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.02)، وهو ما يعكس تحدياً كبيراً تواجهه المنشآت الصغيرة والمتوسطة على منصات التواصل الاجتماعي؛ حيث يبدو أن تحقيق التفاعل والمتابعة أسهل من تحويل هذا التفاعل إلى مبيعات فعلية.

كما جاءت عبارة "يشكل التنافس مع المنشآت الأكبر تحدياً للحصول على ظهور رقمي" في المرتبة الثانية بمتوسط (3.94)، مما يشير إلى أن المنافسة على المنصات الرقمية أصبحت أكثر حدة، وأن المنشآت الأكبر تمتلك عادة ميزانيات أكبر للإعلانات المدفوعة مما يمكنها من الوصول إلى جمهور أوسع.

وجاءت عبارة "تواجه المنشأة صعوبة في إعداد محتوى تسويقي جذاب" في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.92)، وهو ما يتوافق مع دراسة Al-Harthi (2025) التي أشارت إلى أن 34% من رواد الأعمال يجدون صعوبة في إيجاد أفكار محتوى جذابة.

6.4 مناقشة تأثير التسويق الرقمي على الأداء التسويقي

أكدت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي وقوي للتسويق الرقمي على الأداء التسويقي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، حيث فسرت أبعاد التسويق الرقمي مجتمعة حوالي (53.9%) من التباين في الأداء التسويقي. وهذا التأثير يتفق مع ما توصلت إليه معظم الدراسات السابقة، مثل دراسة Thy, Binh, and Duong (2025) التي وجدت أدلة قوية على أن أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة يتأثر إيجاباً بالتسويق الرقمي، ودراسة Ukshini (2025) التي أظهرت في تحليلها التلوي وجود علاقة إيجابية متوسطة القوة بين التسويق الرقمي وأداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

وقد تبين أن "التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي" هو أقوى أبعاد التسويق الرقمي تأثيراً على الأداء التسويقي ($Beta = 0.287$)، وذلك للأسباب التالية: أولاً، الانتشار الواسع لمنصات التواصل الاجتماعي بين مختلف فئات المجتمع، مما يتيح للمنشآت الوصول إلى جمهور كبير بتكلفة منخفضة. ثانياً، القدرة على التفاعل المباشر والفوري مع العملاء، مما يساهم في بناء علاقات أقوى وولاء أكبر. ثالثاً، إمكانية استهداف فئات محددة من الجمهور بناءً على اهتماماتهم وسلوكياتهم.

وجاء "تحليل البيانات الرقمية" في المرتبة الأخيرة من حيث قوة التأثير ($Beta = 0.115$)، وهو ما قد يعزى إلى ضعف مستوى تطبيق هذا البعد مقارنة بالأبعاد الأخرى. وهذا يشير إلى أن هناك فرصة كبيرة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة لتحسين أدائها التسويقي من خلال الاستثمار بشكل أكبر في تحليل البيانات واستخلاص الرؤى التسويقية.

6.5 مناقشة الدور الوسيط للتوجه السوقي وقدرات الابتكار

أكدت نتائج نمذجة المعادلات الهيكلية الدور الوسيط الجزئي للتوجه السوقي وقدرات الابتكار في العلاقة بين التسويق الرقمي والأداء التسويقي، حيث بلغ التأثير غير المباشر للتسويق الرقمي عبر التوجه السوقي (0.147)، وعبر قدرات الابتكار (0.123). وهذا يعني أن التسويق الرقمي لا يؤثر فقط بشكل مباشر على الأداء التسويقي، بل إنه يعزز أيضاً توجه المنشأة نحو السوق وقدراتها على الابتكار، مما ينعكس بدوره إيجاباً على الأداء التسويقي.

هذه النتيجة تتفق مع دراسة Alhamamia (2024) التي أكدت أن التوجه السوقي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين الاستخدام الخارجي لوسائل التواصل الاجتماعي وأداء الأعمال للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية. كما تتفق مع دراسة Kitsios et al. (2025) التي أظهرت أن قدرات الابتكار تلعب دوراً وسيطاً ومعدلاً في العلاقة بين تبني وسائل التواصل الاجتماعي وأداء المنشآت متناهية الصغر والصغيرة.

6.6 مناقشة الدور المعدل للتحديات التنظيمية والبشرية

أكدت نتائج الدراسة أن التحديات التنظيمية والبشرية تؤثر سلباً على العلاقة بين التسويق الرقمي والأداء التسويقي، حيث كان معامل تأثيرها (-0.182) على التسويق الرقمي و (-0.153) على التوجه السوقي. وهذا يعني أن المنشآت التي تعاني من ضعف المهارات الرقمية، أو صعوبة إعداد محتوى جذاب، أو ضيق الوقت، تكون أقل قدرة على الاستفادة من التسويق الرقمي لتحسين أدائها التسويقي.

هذه النتيجة تتفق مع دراسة Elkhoudary et al. (2026) التي أشارت إلى أن التحديات التنظيمية والبشرية تشكل عقبة رئيسية أمام تبني التسويق الرقمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الاقتصادات الناشئة. كما تؤكد أهمية الاستثمار في بناء القدرات البشرية والتنظيمية كشرط أساسي لنجاح استراتيجيات التسويق الرقمي.

سابعاً: التوصيات (Recommendations)

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العلمية والتطبيقية التي تستهدف مختلف الأطراف المعنية:

7.1 توصيات موجهة لأصحاب ومدراء المنشآت الصغيرة والمتوسطة

1. الاستثمار في تحليل البيانات الرقمية: على الرغم من أن تحليل البيانات الرقمية جاء في المرتبة الأخيرة من حيث مستوى التطبيق والتأثير، فإنه يمثل فرصة كبيرة لتحسين الأداء التسويقي. توصي الدراسة أصحاب ومدراء المنشآت بالاستثمار في أدوات تحليل البيانات الرقمية (مثل Google Analytics) وتدريب موظفيهم على استخدامها لاستخلاص رؤى تسويقية قابلة للتنفيذ.
2. تطوير استراتيجية متكاملة للتسويق الرقمي: أظهرت النتائج أن الاستخدام العشوائي والمنقطع لأدوات التسويق الرقمي يضعف فعاليتها. توصي الدراسة بوضع استراتيجية تسويق رقمي متكاملة

تشمل جميع الأبعاد (وسائل التواصل الاجتماعي، محركات البحث، المحتوى، الإعلانات الممولة، تحليل البيانات) وتضمن اتساق الجهود وتكاملها.

3. **التركيز على تحويل المتابعين إلى عملاء:** بما أن صعوبة تحويل المتابعين إلى عملاء جاءت في المرتبة الأولى من حيث مستوى التحدي، توصي الدراسة باستخدام استراتيجيات محددة لتحويل التفاعلات الرقمية إلى مبيعات، مثل: تقديم عروض حصرية للمتابعين، استخدام تقنيات التسويق عبر المؤثرين، وتصميم مسارات تحويل فعالة على المواقع الإلكترونية.

4. **بناء القدرات الرقمية للموظفين:** نظراً لضعف المهارات الرقمية كأحد التحديات الرئيسية، توصي الدراسة بتوفير برامج تدريبية مستمرة للموظفين في مجالات التسويق الرقمي المختلفة، مع التركيز على المهارات العملية والتطبيقية.

5. **تعزيز التوجه السوقي كآلية لتحويل الاستثمارات الرقمية:** أظهرت النتائج أن التوجه السوقي يلعب دوراً وسيطاً مهماً في العلاقة بين التسويق الرقمي والأداء التسويقي. لذلك، توصي الدراسة بدمج آليات التوجه السوقي (توليد معلومات السوق، نشرها، الاستجابة لها) في الاستراتيجيات التسويقية الرقمية.

7.2 توصيات موجهة للجهات الحكومية والداعمة

1. **توفير برامج تدريبية متخصصة في تحليل البيانات:** نظراً لضعف مستوى تطبيق تحليل البيانات الرقمية، توصي الدراسة الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" وبرامج تمكين ريادة الأعمال بتوفير برامج تدريبية متخصصة في تحليلات التسويق الرقمي وأدوات الذكاء الاصطناعي.

2. **دعم بناء المحتوى الرقمي:** بما أن صعوبة إعداد محتوى جذاب تمثل تحدياً كبيراً، توصي الدراسة بتوفير منصات أو أدوات أو قوالب جاهزة تساعد المنشآت الصغيرة والمتوسطة في إنتاج محتوى تسويقي احترافي بجودة عالية وتكلفة منخفضة.

3. **تعزيز الوعي بأهمية التسويق الرقمي المتكامل:** توصي الدراسة بتنظيم حملات توعوية وورش عمل متخصصة تركز على أهمية اتباع استراتيجية تسويق رقمي متكاملة، بدلاً من الاعتماد على منصة واحدة أو أداة واحدة.

4. **دعم المنشآت في مواجهة المنافسة من المنشآت الكبرى:** بما أن المنافسة مع المنشآت الأكبر تشكل تحدياً رئيسياً، توصي الدراسة بتوفير دعم مالي أو عيني للمنشآت الصغيرة والمتوسطة للإعلان على المنصات الرقمية، أو توفير مساحات إعلانية مدعومة.

7.3 توصيات موجهة للباحثين وأكاديميين

1. إجراء دراسات طويلة: اعتمدت هذه الدراسة على التصميم المقطعي، لذلك توصي الدراسة بإجراء دراسات طويلة (Longitudinal Studies) لقياس التغيرات في العلاقة بين التسويق الرقمي والأداء التسويقي عبر الزمن، ولتحديد العلاقات السببية بشكل أكثر دقة.
2. توسيع نطاق الدراسة ليشمل مناطق أخرى: ركزت هذه الدراسة على المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. توصي الدراسة بتكرارها في دول خليجية أو عربية أخرى لمقارنة النتائج وفهم تأثير السياق الثقافي والاقتصادي.
3. إضافة متغيرات جديدة: يمكن للدراسات المستقبلية إضافة متغيرات أخرى قد تؤثر في العلاقة بين التسويق الرقمي والأداء التسويقي، مثل: الثقافة التنظيمية، القيادة الرقمية، الذكاء الاصطناعي، التسويق عبر المؤثرين.
4. التركيز على دور تحليل البيانات: نظراً لضعف مستوى تطبيق تحليل البيانات رغم أهميته، توصي الدراسة بإجراء بحوث معمقة تدرس العوامل المؤثرة في تبني تحليلات التسويق الرقمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، واستراتيجيات تطوير هذه القدرة.
5. دراسة آليات تحويل المتابعين إلى عملاء: توصي الدراسة بإجراء بحوث نوعية وعملية تركز على فهم آليات تحويل التفاعل الرقمي إلى مبيعات فعلية، وتطوير نماذج تطبيقية تخدم المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

ثامناً: خلاصة الفصل

في هذا الفصل الرابع، تم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي تم جمعها من (384) مفردة من أصحاب ومدراء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى تطبيق التسويق الرقمي جاء مرتفعاً (3.56)، مع تصدر بعد "التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي" (3.92) وجاء بعد "تحليل البيانات الرقمية" (3.12) في المرتبة الأخيرة. كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء التسويقي جاء مرتفعاً (3.83)، مع تصدر بعد "صورة العلامة التجارية" (3.91) وجاء بعد "الحصة السوقية" (3.67) في المرتبة الأخيرة.

أكدت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتسويق الرقمي على الأداء التسويقي، حيث فسرت أبعاد التسويق الرقمي مجتمعة (53.9%) من التباين في الأداء التسويقي. وكان "التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي" الأكثر تأثيراً ($Beta = 0.287$)، يليه "التسويق بالمحتوى" ($Beta$)

0.215 =)، ثم "التسويق عبر محركات البحث" (Beta = 0.168)، ثم "الإعلان الممول" (Beta = 0.137)، وأخيراً "تحليل البيانات" (Beta = 0.115).

أظهرت نتائج نمذجة المعادلات الهيكلية أن التوجه السوقي وقدرات الابتكار يلعبان دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين التسويق الرقمي والأداء التسويقي، وأن التحديات التنظيمية والبشرية تؤثر سلباً على هذه العلاقة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير التسويق الرقمي على الأداء التسويقي تعزى إلى القطاع وحجم المنشأة، بينما لم توجد فروق تعزى إلى عمر المنشأة.

تم اختتام الفصل بتقديم مجموعة من التوصيات الموجهة لأصحاب ومدراء المنشآت الصغيرة والمتوسطة، والجهات الحكومية والداعمة، والباحثين والأكاديميين، بهدف تعزيز الاستفادة من التسويق الرقمي وتحسين الأداء التسويقي في هذا القطاع الحيوي.

المراجع (References)

المراجع العربية

1. التقرير السنوي للقطاع 2024: التحول (2024) الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت". الرقمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية.
2. مبادرة تطوير المتاجر التقليدية إلى متاجر (2025) الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت". الإلكترونية. <https://www.monshaat.gov.sa>
3. مؤسسة مجتمع جميل وهيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة (2025، 29 يناير) مؤسسة مجتمع جميل. "منشآت" تطلقان مبادرة "تطوير المتاجر التقليدية إلى متاجر إلكترونية". مجتمع جميل السعودية. <https://www.communityjameelsaudi.org/ar/news/competency-development/community-jameel-foundation-and-monshaat-launch-the-developing-traditional-stores-to-e-stores-initiative>
4. سبعة أبواب في معرض "ببيان 2025" تفتح آفاق النمو (أكتوبر 1، 2025). وكالة الأنباء السعودية (SPA). لرواد الأعمال والمنشآت الصغيرة والمتوسطة. <https://www.spa.gov.sa>
5. كيف تعيد منصات التواصل الاجتماعي تشكيل المشهد الريادي في (2025، 24 نوفمبر) الحارثي، أ. Arab News. <https://www.arabnews.com>
6. Alhamamia, A. A. (2024). The effect of external social media utilization on business performance of SMEs in Saudi Arabia: The mediating role of market orientation. Cogent Business & Management, *11*(1), 2306974.
7. Alodhaibi, A. (2024). Entrepreneurship and digital marketing in Saudi Arabia: Exploring the role of Instagram, the social media platform [Master's thesis, University of Essex].
8. Aljabari, M., Althuwaini, S., Bouguerra, A., Sharabati, A. A., Allahham, M., & Allan, M. (2024). The impact of digital marketing strategies on innovation: The mediating role of AI: A critical study of SMEs in the KSA market. International Journal of Data and Network Science, *8*(4), 2029-2036.
9. Sharabati, A. A., Al-Hyari, K., & Al-Masri, R. (2024). Digital transformation and SME performance in Jordan. Journal of Business Research, *158*, 113-125.
10. Garalleh, H. A., Almeghiewli, A. I., Alluhaybi, A. S., Ageel, A. H., Turkistani, G. A., Modir, I. S., Abduzinadah, L. M., Saber, N. O., Alkawud, R. N., Alabdali, S. A., Alzahrani, T. S., Kazi, W. M., Ghunaim, B. H., Alqasmi, F. K., Almutairi, F. S., Alfneekh, J. M., Alsharif, M. S., Alsaidi, N. F., Turkistani, Y. I., & Alalawi, A. (2025). Challenges and prospective future of artificial intelligence and its ambitious contribution in marketing applications according to Saudi Vision 2030. International Journal of Advanced Marketing, *12*(3), 45-62.

المراجع الأجنبية

- 1 Hidayatia, H. A. (2025). The nexus between entrepreneurial and market orientation on digital marketing capabilities and marketing performance of SMEs in emerging markets. Cogent Business & Management, *12*(1), 2526150. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2526150>

- 2 Elkhoudary, A., Yadav, J. K., & Alam, M. M. D. (2026). Digital marketing capabilities as drivers of SME innovation and performance: A systematic literature review and research agenda for emerging economies. *Humanities and Social Sciences Communications*, *13*, 605.
- 3 Alharbi, F. (2025). The role of technological and environmental factors in creating business value from social media dynamic capabilities for SMEs in Saudi Arabia. *Humanities and Social Sciences Communications*, *12*, 1431.
<https://doi.org/10.1057/s41599-025-05784-x>
- 4 Landjohou, G., & Christopher, E. (2026). The impact of digital marketing on small and medium enterprises (SMEs) growth: A systematic review. *International Journal on Recent Trends in Business and Tourism*, *10*(1), 1-18.
<https://doi.org/10.31674/ijrtbt.2026.v010i01.001>
- 5 Setini, M., Amerta, I. M. S., Indiani, N. L. P., Laksmi, P. A. S., Triandini, E., Purwatiningsih, A. P., & Suardana, G. (2025). Digital marketing strategy as a driver of SME performance in the digital era. *Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, *13*(1), 951-966.
- 6 Hussain, S., Nawaz, M., & Khan, S. A. (2025). Impact of digital transformation on SME's marketing performance: Role of social media and market turbulence. *Discover Sustainability*, *6*, 378.
- 7 Thy, N. G., Binh, T. V., & Duong, L. (2025). Effect of corporate social responsibility-moderated digital marketing on small and medium enterprises performance in the emerging market. *Strategy & Leadership*, *53*(3), 256-273.
- 8 Kitsios, F., Kamariotou, M., & Karanikolas, P. (2025). Social media marketing usage effects on micro- and small-sized enterprises' performance: The mediating-moderating role of innovation capabilities. In *Proceedings of the International Conference on Business Management*. Springer.
- 9 Ukshini, A. (2025). Meta-analysis of publications on the impact of digital marketing strategies on small and medium enterprise performance. *Innovative Marketing*, *21*(4), 1-15.
- 10 Bakashaba, R., & Bindeeba, D. S. (2025). Beyond market penetration: Leveraging brand capital for competitive advantage in digitally-driven SMEs in resource-constrained settings. *Future Business Journal*.
- 11 Hazzam, J., Dobson, P., Singh, B., Ibrahim, B., & Aljarah, A. (2026). Digital marketing capabilities and SME performance: The influence of market orientation and the complementarity effect on customer relationship management capabilities. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, *28*(1-2), 1-21.
- 12 Faheem, A. (2026). A unified AI framework for cross-sector digital marketing under Saudi Vision 2030. *Veredas Do Direito*, *23*(8), e236458.
- 13 Noer, M. Y. (2025). Digital marketing and sustainable innovation in SMEs through bibliometric and systematic review. *Cogent Business & Management*.
- 14 Maesaroh, S. S., Pratama, N. A., & Arif, M. A. b. (2026). Digital organizational culture and human resource competence in shaping strategic digital marketing for enhancing marketing performance in SMEs. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, *12*(1), 127-138.
- 15 Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99-120.
- 16 Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, *28*(13), 1319-1350.

- 17 Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509-533.
- 18 Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, *54*(2), 1-18.
- 19 Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, *54*(4), 20-35.
- 20 Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, *5*(2), 171-180.
- 21 Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.
- 22 Tornatzky, L. G., & Fleischer, M. (1990). *The processes of technological innovation*. Lexington Books.
- 23 Narayanan, N. (2025, November 24). Social media platforms reshaping Saudi Arabia's entrepreneurial landscape. Arab News. <https://www.arabnews.com>
- 24 GoDaddy. (2025, July 7). New GoDaddy data reveals the impact of social media on Saudi entrepreneurs. ZAWYA. <https://www.zawya.com/en/press-release/research-and-studies/new-godaddy-data-reveals-the-impact-of-social-media-on-saudi-entrepreneurs-gh89psml>
- 25 Community Jameel Foundation. (2025, February 10). Community Jameel Foundation hosts "Social Media Lab" to support entrepreneurs. Community Jameel Saudi. <https://www.communityjameelsaudi.org/en/news/entrepreneurs-advancement/community-jameel-foundation-hosts-social-media-lab-to-support-entrepreneurs>
- 26 Trainor, K. J., Andzulis, J. M., Rapp, A., & Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*, *67*(6), 1201-1208.
- 27 Taiminen, H. M., & Karjaluoto, H. (2015). The usage of digital marketing channels in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *22*(4), 633-651.
- 28 Bakashaba, R., & Bindeeba, D. S. (2025). Beyond market penetration: Leveraging brand capital for competitive advantage in digitally-driven SMEs in resource-constrained settings. *Future Business Journal*.
- 29 Elkhoudary, A., Yadav, J. K., & Alam, M. M. D. (2026). Digital marketing capabilities as drivers of SME innovation and performance: A systematic literature review and research agenda for emerging economies. *Humanities and Social Sciences Communications*, 13, 605.
- 30 Faheem, A. (2026). A unified AI framework for cross-sector digital marketing under Saudi Vision 2030. *Veredas Do Direito*, 23(8), e236458.
- 31 Hazzam, J., Dobson, P., Singh, B., Ibrahim, B., & Aljarah, A. (2026). Digital marketing capabilities and SME performance: The influence of market orientation and the complementarity effect on customer relationship management capabilities. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 28(1-2), 1-21.
- 32 Narayanan, N. (2025, November 24). Social media platforms reshaping Saudi Arabia's entrepreneurial landscape. Arab News.
- 33 Noer, M. Y. (2025). Digital marketing and sustainable innovation in SMEs through bibliometric and systematic review. *Cogent Business & Management*.

- 34 Thy, N. G., Binh, T. V., & Duong, L. (2025). Effect of corporate social responsibility-moderated digital marketing on small and medium enterprises performance in the emerging market. *Strategy & Leadership*, 53(3), 256-273.
- 35 Trainor, K. J., Andzulis, J. M., Rapp, A., & Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*, 67(6), 1201-1208.
- 36 Taiminen, H. M., & Karjaluoto, H. (2015). The usage of digital marketing channels in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(4), 633-651.
- 37 Alhamamia, A. A. (2024). The effect of external social media utilization on business performance of SMEs in Saudi Arabia: The mediating role of market orientation. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2306974.
- 38 Alodhaibi, A. (2024). Entrepreneurship and digital marketing in Saudi Arabia: Exploring the role of Instagram, the social media platform [Master's thesis, University of Essex].
- 39 Sharabati, A. A., Al-Hyari, K., & Al-Masri, R. (2024). Digital transformation and SME performance in Jordan. *Journal of Business Research*, 158, 113-125.
- 40 Community Jameel Foundation. (2025, February 10). Community Jameel Foundation hosts "Social Media Lab" to support entrepreneurs. Community Jameel Saudi.
- 41 Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- 42 Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- 43 Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- 44 Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- 45 Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- 46 Tornatzky, L. G., & Fleischer, M. (1990). *The processes of technological innovation*. Lexington Books.
- 47 Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.
- 48 Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

- 49 Alhamamia, A. A. (2024). The effect of external social media utilization on business performance of SMEs in Saudi Arabia: The mediating role of market orientation. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2306974.
- 50 Alodhaibi, A. (2024). Entrepreneurship and digital marketing in Saudi Arabia: Exploring the role of Instagram, the social media platform [Master's thesis, University of Essex]. Saudi Digital Library.
- 51 Community Jameel. (2025, February 10). Community Jameel Foundation hosts "Social Media Lab" to support entrepreneurs. Community Jameel Saudi. <https://www.communityjameelsaudi.org/en/news/entrepreneurs-advancement/community-jameel-foundation-hosts-social-media-lab-to-support-entrepreneurs>
- 52 Garalleh, H. A., Almeghiewli, A. I., Alluhaybi, A. S., Ageel, A. H., Turkistani, G. A., Modir, I. S., Abduzinadah, L. M., Saber, N. O., Alkawud, R. N., Alabdali, S. A., Alzahrani, T. S., Kazi, W. M., Ghunaim, B. H., Alqasmi, F. K., Almutairi, F. S., Alfneekh, J. M., Alsharif, M. S., Alsaidi, N. F., Turkistani, Y. I., & Alalawi, A. (2025). Challenges and prospective future of artificial intelligence and its ambitious contribution in marketing applications according to Saudi Vision 2030. *International Journal of Advanced Marketing*, 12(3), 45-62.
- 53 Hussain, S., Nawaz, M., & Khan, S. A. (2025). Impact of digital transformation on SME's marketing performance: Role of social media and market turbulence. *Discover Sustainability*, 6, 378.
- 54 Kitsios, F., Kamariotou, M., & Karanikolas, P. (2025). Social media marketing usage effects on micro- and small-sized enterprises' performance: The mediating-moderating role of innovation capabilities. In *Proceedings of the International Conference on Business Management*. Springer.
- 55 Ukshini, A. (2025). Meta-analysis of publications on the impact of digital marketing strategies on small and medium enterprise performance. *Innovative Marketing*, 21(4), 1-15.