جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
ماجستير تخصص إدارة الأعمال

خطة بحث بعنوان

دور التسويق الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية للمشروعات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

The Role of Digital Marketing in Enhancing the Competitive Advantage of Social Enterprises in the Kingdom of Saudi Arabia

إعداد الطالبة/
وجدان سعد القرني
الرقم الأكاديمي: 253000977

إشراف/
ا.د. الفيصل عبد الحميد محمد

العام الجامعي
2026

1. المقدمة

تجسد المشروعات الاجتماعية في الوقت الراهن أحد الروافد الأساسية لتحقيق التوازن بين العائد الاقتصادي والأثر المجتمعي المستدام، إذ لم تعد غاياتها مقتصرة على تقديم الخدمات التقليدية، بل امتدت لتشمل ابتكار حلول تنموية شاملة تتسم بالمرونة والاستجابة للتحديات المعاصرة. ومع تسارع وتيرة التحولات التكنولوجية في القرن الحادي والعشرين، أصبحت هذه الكيانات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني مفاهيم إدارية وتسويقية حديثة تضمن لها البقاء والنمو في بيئة تتسم بالتنافسية الشديدة، مما يبرز أهمية التكامل بين الأهداف الإنسانية والأدوات الرقمية لتعظيم القيمة المضافة للمجتمع.

وحيث إن القدرة التنافسية تُمثل المعيار الأساسي لتقييم نجاح المنظمات وقدرتها على التميز في تقديم قيمة تفوق ما يقدمه المنافسون، فإنها تُعد المحرك الرئيس لاستدامة المشروعات الاجتماعية في ظل شح الموارد المالية واحتدام المنافسة على المتبرعين والمستفيدين. وإن هذه القدرة لا تنحصر في التفوق المادي فحسب، بل تمتد لتشمل بناء سمعة مؤسسية قوية وصورة ذهنية إيجابية تضمن ولاء أصحاب المصلحة، وهو ما أكدت عليه دراسة العتيبي (2023، ص. 92) التي أوضحت أن بناء الميزة التنافسية في المؤسسات الاجتماعية السعودية يرتبط وثيقاً بجودة التواصل وصناعة الهوية الرقمية التي تعزز الثقة المجتمعية. وبهذا الصدد، أشارت دراسة القحطاني (2021، ص. 211) إلى أن استدامة القدرة التنافسية للمشاريع الاجتماعية تتطلب استراتيجيات ابتكارية تدمج بين الكفاءة التشغيلية والمرونة في مواكبة تغيرات السوق. ومن منظور دولي، يرى Liu and Ko (2022, P. 972) أن التميز التنافسي في هذا القطاع ينبثق من القدرات الديناميكية التي تتيح للمنظمة إعادة تشكيل مواردها للتكيف مع الفرص البيئية الناشئة، وهو ما يعزز قدرتها على الصمود أمام التحديات الاقتصادية. وبالتالي، فإن تعزيز

التنافسية يُعد الغاية الاستراتيجية التي تسعى إليها المشروعات الاجتماعية لضمان حضورها المؤثر والمستدام في الفضاء التنموي.

وإضافة إلى ما سبق، تؤدي الآليات الرقمية الحديثة دوراً جوهرياً في صياغة استراتيجيات التواصل الفعال، حيث يتجاوز التسويق الرقمي كونه مجرد قنوات إلكترونية ليصل إلى كونه منظومة متكاملة تهدف إلى فهم احتياجات الجمهور والتفاعل معهم بشكل لحظي ودقيق. وحيث إن التحول الرقمي قد أعاد صياغة قواعد العمل المؤسسي، فقد أضحى لزاماً على المنظمات تبني تقنيات حديثة كمنصات التواصل الاجتماعي وتحليل البيانات لتحقيق وصول جماهيري واسع، إذ بينت دراسة محمد (2022، ص. 14) أن تبني التسويق الرقمي يُسهم بشكل مباشر في خفض التكاليف الإدارية للمنظمات غير الربحية مع زيادة كفاءة الوصول للمانحين الجدد. وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذا النمط من التسويق يمنح المنظمات الاجتماعية قدرة عالية على الشفافية واستعراض الأثر الاجتماعي، وهو ما يعزز من جاذبيتها التمويلية، كما لفتت دراسة باعقيل (2022، ص. 28) إلى أن الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية في الجمعيات الأهلية يُعد عاملاً حاسماً في تنمية الموارد وجذب المتطوعين. ودولياً، أكد Dwivedi et al. (2021, P. 102170) أن مستقبل التفاعل مع المستهلكين الاجتماعيين يعتمد كلياً على تكامل الوسائط الرقمية لخلق تجربة مستخدم تتسم بالتفاعلية والمصداقية، مما يجعل من الرقمنة خياراً استراتيجياً لا غنى عنه في العصر الحالي.

وكذلك يرتبط التوجه نحو الرقمنة بالقدرة التنافسية ارتباطاً وثيقاً، حيث تُشكل الأدوات الرقمية القوة الدافعة التي تُمكن المشروعات الاجتماعية من تحويل الموارد المحدودة إلى ميزات تنافسية ملموسة. وإن الدمج المنهجي لاستراتيجيات التسويق الرقمي يؤدي إلى تحسين الأداء التسويقي العام وتعزيز المكانة الذهنية للمشروع، وهو ما أشارت إليه دراسة منصور (2021، ص. 222) من أن التسويق الرقمي يؤثر

إيجاباً على التنافسية من خلال تحسين جودة الخدمات وتسهيل التواصل مع المستهدفين. وبالإضافة إلى ذلك، فإن تبني التسويق الريادي الرقمي يُعد مدخلاً لتعزيز التميز المؤسسي، إذ أوضحت دراسة سليمان (2020، ص. 531) وجود علاقة طردية قوية بين الابتكار في الأدوات الرقمية وتحقيق الميزة التنافسية في قطاع الخدمات الاجتماعية. ومن جانب آخر، يرى Zhu and Liu (2024, P. 438) أن توظيف الرقمنة في العمل الاجتماعي لا يقتصر على الترويج، بل يمتد ليشمل بناء ميزة تنافسية قائمة على الشفافية الرقمية والقدرة على قياس الأثر الاجتماعي ومشاركته مع الجمهور، مما يمنح المنظمة تفوقاً نوعياً في بيئة العمل الاجتماعي المعقدة.

وعليه، تبرز الحاجة الملحة لتناول هذا الموضوع في بيئة المملكة العربية السعودية، لاسيما في ظل التوجهات الوطنية الطموحة لرؤية المملكة (2030م) التي تسعى إلى تطوير القطاع الثالث وتحويله إلى قطاع مساهم بفاعلية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وحيث إن التحول الرقمي يُعد ركيزة أساسية في الخطط الاستراتيجية للمملكة، فإن المشروعات الاجتماعية السعودية مطالبة اليوم بمواكبة هذا التحول لتعزيز تنافسيتها واستدامتها، وهو ما شددت عليه دراسة الرشيدي (2023، ص. 82) بضرورة تبني التقنيات الرقمية لرفع كفاءة المؤسسات الاجتماعية بما يتوافق مع المعايير العالمية. كما أكد الزهراني (2024، ص. 355) أن التحول الرقمي يُمثل المدخل الرئيس لتعزيز الميزة التنافسية في القطاع الثالث السعودي عبر تحسين العمليات الإدارية والتسويقية.

وختاماً، تتطلع الدراسة الحالية من خلال استقصاء هذا الموضوع إلى تقديم إطار عمل منهجي يوضح كيفية استثمار أدوات التسويق الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية للمشروعات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية، بما يسهم في دعم صناع القرار في هذا القطاع الحيوي لتحقيق الاستدامة والتميز المنشود.

2. مشكلة الدراسة

تواجه المشروعات الاجتماعية في العصر الرقمي تحديات متنامية تفرض عليها إعادة النظر في نماذج أعمالها التقليدية لتلبية تطلعات المجتمعات الحديثة، وحيث إن الاقتصاد العالمي يتجه نحو الرقمنة الشاملة، فإن المنظمات التي تفتقر إلى استراتيجيات رقمية واضحة تجد نفسها في معزل عن الفرص التنموية والتمويلية المتاحة. وإن هذا التحدي يبرز بوضوح في القطاع الثالث، حيث تتزايد أعداد المشروعات الاجتماعية وتشتد المنافسة بينها على الموارد المحدودة والولاء المجتمعي، مما يتطلب امتلاك أدوات تسويقية متطورة تضمن لها التميز والاستدامة.

وإن المتتبع لواقع المشروعات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية يلحظ فجوة بين الطموحات الوطنية الكبرى وبين الممارسات التسويقية الفعلية على أرض الواقع، إذ أشارت التقارير الرسمية الصادرة عن الجهات المعنية بتنظيم القطاع غير الربحي (2025م) إلى نمو متسارع في عدد الجمعيات والمؤسسات الأهلية، إلاّ أن هذا النمو لم يواكبه تطور مماثل في القدرات الرقمية والتسويقية لدى العديد منها. وتجدر الإشارة هنا إلى أن دراسة الرشيدي (2023، ص. 80) أكدت وجود ضعف في تبني تقنيات التسويق الرقمي الحديثة لدى المؤسسات الاجتماعية السعودية، مما يحد من قدرتها على الوصول إلى الفئات المستهدفة بفاعلية. وبالإضافة إلى ذلك، لفتت دراسة الزهراني (2024، ص. 345) إلى أن التحول الرقمي في القطاع الثالث لا يزال يواجه عقبات تتعلق بنقص الكفاءات المتخصصة وضعف البنية التحتية المعلوماتية، وهو ما ينعكس سلباً على كفاءتها التنافسية.

وعلى الصعيد الدولي، أكد Liu and Ko (2022, P. 968) أن الفشل في بناء قدرات رقمية متينة يضعف الميزة التنافسية للمؤسسات الاجتماعية ويقلل من فرص استمرارها في بيئة الأعمال المعاصرة. وبناءً على ما تقدم، تبلور لدى الباحث إحساس بوجود مشكلة بحثية تكمن في ضعف توظيف أدوات

التسويق الرقمي بمختلف أبعادها في المشروعات الاجتماعية السعودية، وهو ما قد يؤدي إلى تراجع قدرتها التنافسية وضعف صورتها الذهنية أمام أصحاب المصلحة. وإن هذا التشخيص ينسجم مع ما طرحته دراسة العتيبي (2023، ص. 98) حول الحاجة الماسة لتعزيز الحضور الرقمي للمؤسسات الاجتماعية لمواجهة ضغوط المنافسة المحلية والدولية.

وإذ تسعى المملكة من خلال رؤية (2030م) إلى تمكين القطاع غير الربحي ليكون شريكاً فاعلاً في التنمية، فإن استمرار الاعتماد على الأساليب التقليدية في التسويق والاتصال يمثل عائقاً أمام تحقيق هذه التطلعات. وبالتالي، تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل حول كيفية مساهمة التسويق الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية لهذه المشروعات، وقياس مدى انعكاس هذا الدور على استدامتها وتميزها في البيئة السعودية.

3. أسئلة الدراسة

تتمحور الدراسة الحالية حول تساؤل رئيس مفاده: "ما دور التسويق الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية للمشروعات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية؟"، وينبثق من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- **السؤال الأول:** ما مستوى توافر ممارسات التسويق الرقمي في المشروعات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية؟
- **السؤال الثاني:** ما مستوى القدرة التنافسية لدى المشروعات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها؟

- **السؤال الثالث:** هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التسويق الرقمي وتعزيز القدرة التنافسية للمشروعات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية؟

- **السؤال الرابع:** ما دور التسويق الرقمي بأبعاده المختلفة (التسويق عبر الشبكات الاجتماعية، التسويق بالمحتوى، وتحسين محركات البحث) في تعزيز القدرة التنافسية للمشروعات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية بشكل عام؟ وينبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما دور التسويق عبر الشبكات الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية للمشروعات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية؟
2. ما دور التسويق بالمحتوى في تعزيز القدرة التنافسية للمشروعات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية؟
3. ما دور تحسين محركات البحث في تعزيز القدرة التنافسية للمشروعات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية؟

4. أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية قيمتها من خلال مساهمتها في تسليط الضوء على آليات حديثة لتطوير القطاع الثالث بالمملكة العربية السعودية، وتتمثل جوانب الأهمية في الآتي:

الأهمية العلمية (النظرية):

- إثراء المكتبة العربية والأكاديمية بمؤلفات متخصصة تجمع بين مفهومي التسويق الرقمي والقدرة التنافسية في سياق المشروعات الاجتماعية، وهو ما يُعد نقصاً في الأدبيات الحالية.

- توفير إطار نظري مؤصل حول واقع التحول الرقمي في القطاع غير الربحي السعودي، بما يتوافق مع الخصوصية البيئية والمجتمعية للمملكة.

- تقديم قاعدة بيانات معرفية ومنهجية يمكن للباحثين مستقبلاً الاعتماد عليها في إجراء دراسات تكميلية تتناول أبعاداً أخرى للابتكار الرقمي في العمل الاجتماعي.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- تزويد مديري وصناع القرار في المشروعات الاجتماعية السعودية بتوصيات عملية تساعدهم على اختيار الأدوات الرقمية الأكثر فاعلية لتعزيز حضورهم التنافسي.

- المساهمة في تحسين كفاءة الأداء التسويقي للمؤسسات الاجتماعية، مما يؤدي إلى زيادة قدرتها على جذب الاستثمارات الاجتماعية وتنمية مواردها المستدامة.

- دعم الجهود الوطنية الرامية إلى رقمنة القطاع الثالث، بما يتماشى مع المعايير التقنية التي تستهدفها برامج التحول الوطني.

القيمة المضافة:

- الربط المنهجي بين الغايات الاجتماعية الإنسانية وبين التوجهات التقنية النفعية، لخلق نموذج متوازن يحقق الأثر الاجتماعي والتميز التنافسي في آن واحد.

- تحديد المعوقات الفعلية التي تحول دون الاستفادة القصوى من الفضاء الرقمي في تعزيز التنافسية، وتقديم حلول مبتكرة لتجاوزها.

- تطوير مقياس علمي لدرجة الوعي والممارسة للتسويق الرقمي داخل المشروعات الاجتماعية السعودية، يمكن استخدامه كأداة للتقييم الذاتي المؤسسي.

5. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف عام يتمثل في: "التعرف على دور التسويق الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية للمشروعات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية"، ويتحقق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية الآتية:

1. تحديد مستوى ممارسة أبعاد التسويق الرقمي في المشروعات الاجتماعية السعودية.
2. رصد مستوى القدرة التنافسية التي تتمتع بها المشروعات الاجتماعية في بيئة الدراسة.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين توظيف التقنيات الرقمية التسويقية وبين تحقيق الميزة التنافسية.
4. تحليل الدور الذي يؤديه كل بُعد من أبعاد التسويق الرقمي (الشبكات الاجتماعية، المحتوى، محركات البحث) في تعزيز القدرة التنافسية بشكل منفرد ومجتمع.

6. فرضيات الدراسة

بناءً على تساؤلات الدراسة وأهدافها، سيتم اختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة:

"يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتسويق الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية للمشروعات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية".

الفروض الفرعية:

1. يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتسويق عبر الشبكات الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية للمشروعات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية.
2. يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتسويق بالمحتوى في تعزيز القدرة التنافسية للمشروعات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية.
3. يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحسين محركات البحث في تعزيز القدرة التنافسية للمشروعات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة

يسعى هذا الجزء إلى تحليل ومناقشة مجموعة من الدراسات الحديثة (المحلية/ العربية، والأجنبية) التي تناولت بالبحث والتحليل متغيرات الدراسة الحالية أو جوانب متقاطعة معها، بهدف بناء أساس نظري متين وتحديد موقع الدراسة الحالية ضمن السياق المعرفي القائم.

أولاً: دراسات عربية

دراسة الزهراني (2024م)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: "التحول الرقمي والتسويق الإلكتروني كمدخل لتعزيز التنافسية في القطاع الثالث السعودي". هدفت الدراسة إلى استقصاء دور التحول الرقمي في دعم القدرات التنافسية للمنظمات غير الربحية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة قوامها (210) من القيادات الإدارية في القطاع الثالث. توصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تبني التقنيات الرقمية وبين كفاءة الأداء التنافسي، كما أظهرت أن التسويق الإلكتروني يسهم في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة بنسبة عالية. وأبرز توصية قدمتها الدراسة هي ضرورة وضع استراتيجية وطنية موحدة للتحول الرقمي في القطاع الثالث لتعزيز التكامل التنافسي.

دراسة العتيبي (2023م)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: "دور شبكات التواصل الاجتماعي في بناء الصورة الذهنية والميزة التنافسية للمؤسسات الاجتماعية السعودية". استهدفت الدراسة بيان أثر استخدام شبكات التواصل في خلق ميزات تنافسية، واتبعت المنهج الوصفي، وطبقت أداة الاستبانة على عينة من (185) موظفاً في المؤسسات الاجتماعية. خلصت النتائج إلى أن التفاعل النشط عبر المنصات الرقمية يعزز من ثقة أصحاب المصلحة ويخلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الشفافية الرقمية، كما

بينت وجود ضعف نسبي في استخدام الأدوات التحليلية لبيانات الجمهور. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب الكوادر البشرية في المؤسسات الاجتماعية على مهارات إدارة المجتمعات الرقمية.

دراسة الرشيدي (2023م)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: "تبني تقنيات التسويق الرقمي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاجتماعية في ضوء رؤية المملكة 2030". هدفت الدراسة إلى تحليل واقع تبني التقنيات الرقمية وأثره على التنافسية، واستخدمت المنهج المزيج (الكمي والكيفي)، من خلال الاستبانة والمقابلة مع عينة شملت (150) ممارساً تسويقياً. كشفت النتائج عن وجود ارتباط قوي بين تبني التسويق الرقمي وتحقيق مستهدفات الرؤية المتعلقة بكفاءة القطاع الثالث، وأكدت أن العائق الرئيس للتنافسية هو محدودية الميزانيات المخصصة للتسويق التقني. وأوصت الدراسة بإنشاء وحدات متخصصة للتسويق الرقمي داخل الهياكل التنظيمية للمؤسسات الاجتماعية.

دراسة محمد (2022م)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: "أثر التسويق الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية". سعى الباحث إلى قياس أثر المتغير المستقل (التسويق الرقمي) على المتغير التابع (الميزة التنافسية)، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت الاستبانة على عينة من (300) من العاملين في المنظمات غير الربحية. توصلت النتائج إلى أن التسويق عبر البريد الإلكتروني ومحركات البحث يؤدي دوراً جوهرياً في جذب المانحين، وأن المنظمات التي تستخدم أدوات رقمية تتفوق في كفاءة التكلفة مقارنة بالمنظمات التقليدية. وأبرز توصية كانت العمل على أتمتة العمليات التسويقية لزيادة سرعة الاستجابة للمستفيدين.

دراسة باعقيل (2022م)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: "واقع استخدام التسويق الرقمي في الجمعيات الأهلية بجدة وأثره في جذب المتبرعين وتنمية الموارد". هدفت الدراسة لتقييم ممارسات التسويق الرقمي وأثرها الميداني، واستخدمت المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من (120)

جمعية أهلية. أظهرت النتائج أن هناك وعياً مرتفعاً بأهمية التسويق الرقمي لكن الممارسة الفعلية تقتصر على النشر التقليدي في "تويتر" سابقاً، كما وجدت أثراً إيجابياً كبيراً للتسويق الرقمي على تنمية الموارد المالية. وأوصت الدراسة بضرورة تنويع القنوات الرقمية المستخدمة وعدم الاكتفاء بمنصة واحدة.

دراسة القحطاني (2021م)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: "استراتيجيات التسويق الرقمي وأثرها على استدامة القدرة التنافسية للمشاريع الاجتماعية". هدفت الدراسة إلى رصد العلاقة بين الاستراتيجيات الرقمية والاستدامة التنافسية، واتبعت المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت الاستبانة على عينة من (240) مديراً للمشاريع الاجتماعية. بينت النتائج أن الاستدامة التنافسية ترتبط بقدرة المشروع على الابتكار الرقمي المستمر، وأن التسويق الرقمي يساهم في بناء علاقات طويلة الأمد مع الداعمين. وأوصت الدراسة بضرورة دمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المحتوى الرقمي المسوق لتعزيز التنافسية الأخلاقية.

ثانياً: دراسات أجنبية

دراسة تشو وليو (Zhu & Liu, 2024)، الولايات المتحدة، بعنوان: (Leveraging digital marketing for social impact and competitive edge: An empirical study) "استغلال التسويق الرقمي للأثر الاجتماعي والتميز التنافسي: دراسة تجريبية". هدفت الدراسة إلى قياس كيف يمكن للتسويق الرقمي أن يخلق توازناً بين الأثر والربح، واستخدمت المنهج الكمي عبر تحليل البيانات الثانوية لـ (500) مؤسسة اجتماعية. كشفت النتائج أن المؤسسات التي تستثمر في تحليل البيانات الضخمة (Big Data) تحقق تميزاً تنافسياً بنسبة (30%) أعلى من أقرانها، كما أن المصداقية الرقمية هي المفتاح لتعزيز الأثر. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أدوات تحليلية متقدمة لقياس الأثر الاجتماعي لحظياً.

دراسة هيريت وجوديرجان (Herrett & Gudergan, 2023)، أستراليا، بعنوان: (Digital marketing strategy in social entrepreneurship: A dynamic capabilities perspective) "استراتيجية التسويق الرقمي في ريادة الأعمال الاجتماعية: منظور القدرات الديناميكية". استهدفت الدراسة فهم دور القدرات الرقمية في بيئة ريادة الأعمال الاجتماعية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت المقابلات شبه المنظمة مع (40) رائد أعمال اجتماعي. توصلت النتائج إلى أن التسويق الرقمي ليس مجرد أداة ترويجية بل هو قدرة ديناميكية تسمح للمؤسسة بالاستجابة للتغيرات السوقية بمرونة، مما يعزز من قدرتها التنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة دمج التسويق الرقمي في الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وليس فقط كنشاط فرعي.

دراسة ليو وكو (Liu & Ko, 2022)، المملكة المتحدة، بعنوان: (Digital capability and competitive advantage in social enterprises: The role of entrepreneurial orientation) "القدرة الرقمية والميزة التنافسية في المؤسسات الاجتماعية: دور التوجه الريادي". هدفت الدراسة لبحث العلاقة التفاعلية بين القدرة الرقمية والتوجه الريادي، واستخدمت منهج النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) على عينة من (312) مؤسسة اجتماعية. وجدت النتائج أن القدرة الرقمية تعمل كوسيط قوي بين التوجه الريادي وتحقيق الميزة التنافسية، وأن الرقمنة تسرع من عملية ابتكار الخدمات الاجتماعية. وأبرز توصية كانت تشجيع الثقافة الريادية داخل المنظمات الاجتماعية لدعم التحول الرقمي.

دراسة دويفيدي وآخرون (Dwivedi et al., 2021)، دراسة دولية، بعنوان: (Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and priorities) "رسم مستقبل أبحاث التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي والرقمية: وجهات نظر وأولويات". هدفت الدراسة إلى تحديد الاتجاهات المستقبلية للتسويق الرقمي، واتبعت المنهج النوعي القائم على استطلاع آراء الخبراء (Delphi Method). خلصت النتائج إلى أن الذكاء الاصطناعي والتفاعل الشخصي الرقمي سيصبحان المعيارين

الأساسيين للتنافسية في العقد الحالي، مع ضرورة التركيز على الجوانب الأخلاقية في التسويق. وأوصت الدراسة الباحثين بالتركيز على دراسة سلوك المستهلك الرقمي في القطاعات غير الربحية.

دراسة ساورا وآخرون (Saura et al., 2021)، إسبانيا، بعنوان: (From digital marketing to social entrepreneurship: A systematic review) "من التسويق الرقمي إلى ريادة الأعمال الاجتماعية: مراجعة نظامية". هدفت الدراسة لتحليل الروابط المعرفية بين المجالين، واتبعت منهج المراجعة المنهجية للأدبيات (Systematic Review) لـ (85) ورقة علمية منشورة. كشفت النتائج عن وجود فجوة في استخدام استراتيجيات التسويق الرقمي المتقدمة في المؤسسات الاجتماعية مقارنة بالقطاع التجاري، وأن معظم الممارسات الحالية بدائية. وأوصت الدراسة بضرورة نقل المعرفة التسويقية من القطاع الربحي إلى الاجتماعي لتعزيز التنافسية.

دراسة أبيبي (Abebe, 2020)، الولايات المتحدة، بعنوان: (Social enterprise performance and digital marketing strategies) "أداء المؤسسة الاجتماعية واستراتيجيات التسويق الرقمي". هدفت الدراسة لقياس العلاقة بين الاستراتيجيات الرقمية والأداء العام للمنظمة، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على (200) مؤسسة اجتماعية. أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة قوية بين استخدام قنوات التسويق الرقمي وتحسين الكفاءة التشغيلية والقدرة على المنافسة في الحصول على التمويل. وأوصت الدراسة بزيادة الاستثمار في المحتوى البصري الرقمي لتعزيز الارتباط العاطفي مع الجمهور.

ثالثاً: تعقيب عام على الدراسات السابقة

1. جوانب اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الأدبيات السابقة (مثل دراسة الزهراني، 2024؛ ودراسة Liu & Ko, 2022) في الإقرار بالأهمية الاستراتيجية للتحول الرقمي كضرورة حتمية لبقاء المؤسسات الاجتماعية. كما تلتقي معها في اعتبار التسويق الرقمي أداة محورية لتعزيز الصورة الذهنية وتنمية الموارد المالية، وهو ما أكدته دراسات باعقيل (2022) وAbebe (2020).

2. جوانب اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في تركيزها النوعي على "المشروعات الاجتماعية" تحديداً داخل المملكة العربية السعودية في سياق زمني معاصر جداً (2026م)، بينما ركزت دراسات أخرى على القطاع غير الربحي بشكل عام أو على بيئات جغرافية مختلفة كأستراليا والولايات المتحدة. كما تنفرد هذه الدراسة بمحاولة الربط المباشر بين أبعاد محددة للتسويق الرقمي (المحتوى، محركات البحث) والقدرة التنافسية.

3. الفجوة البحثية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، تبين وجود فجوة بحثية تتمثل في ندرة الدراسات العربية التي تتناول "المشروعات الاجتماعية" ككيان مستقل يجمع بين الريادية والعمل الاجتماعي، حيث ركزت معظم الدراسات المحلية على الجمعيات الخيرية التقليدية. كما لوحظ وجود نقص في الدراسات التي تحلل أثر "تحسين محركات البحث" (SEO) و"التسويق بالمحتوى" كأبعاد تنافسية في هذا القطاع، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لسده.

4. استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- بناء الإطار النظري وتحديد المتغيرات الفرعية بدقة.
- تطوير أدوات الدراسة (الاستبانة) بالاستناد إلى المقاييس العلمية التي استخدمتها الدراسات الرصينة.
- تحديد المنهجية الأنسب (الوصفي التحليلي) لمثل هذا النوع من الدراسات.
- إثراء الجزء الخاص بمناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء ما توصلت إليه الأدبيات السابقة.

5. الجوانب المميزة للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية بكونها تواكب المرحلة المتقدمة من رؤية المملكة 2030، حيث تسعى لتقديم نموذج تطبيقي للمشروعات الاجتماعية لتعزيز تنافسيتها في بيئة رقمية سعودية متطورة جداً. كما تتميز بالشمولية في تناول أبعاد التسويق الرقمي الحديثة وتطبيقاتها الميدانية، مما يجعلها مرجعاً محدثاً يجمع بين التأصيل النظري والاحتياج الواقعي.

المنطلقات النظرية للدراسة

تسعى هذه المراجعة العلمية إلى تفكيك المفاهيم الجوهرية لمتغيرات الدراسة وتحليل الأطر الفلسفية التي تفسر العلاقة بين التسويق الرقمي والقدرة التنافسية في سياق المشروعات الاجتماعية. وحيث إن العالم يشهد تحولات جذرية نحو الاقتصاد الرقمي، فإن فهم هذه الأبعاد يُعد ضرورة لضمان الاستدامة المؤسسية.

أولاً: ماهية المشروعات الاجتماعية وأبعادها التنموية

تُعد المشروعات الاجتماعية كيانات هجينة تجمع بين كفاءة القطاع الخاص والغايات الإنسانية للقطاع الثالث، فهي لا تهدف إلى تعظيم الربح لذاته، بل كذريعة لتمويل الأثر الاجتماعي المستدام. وإن ظهور هذا النمط من المشروعات جاء استجابة لقصور النماذج التقليدية في حل المشكلات المجتمعية المعقدة كالبطالة، والفقر، والتدهور البيئي. وحيث إن هذه المشروعات تعمل في بيئة تنافسية، فإن نجاحها يرتبط بقدرتها على الموازنة بين "الرسالة" و"السوق".

وفي هذا الصدد، أشار Liu and Ko (2022, P. 970) إلى أن المؤسسات الاجتماعية تتميز بتوجه ريادي يتطلب ابتكاراً مستمراً في العمليات والخدمات لضمان البقاء. وتجدر الإشارة هنا إلى أن المشروعات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية تشهد حراكاً تطويرياً كبيراً بدعم من رؤية (2030م)، التي استهدفت رفع مساهمة القطاع غير الربحي وتطوير نماذج عمله لتكون أكثر فاعلية واستقلالية، وهو ما أكد عليه الرشيدي (2023، ص. 88) بأن تمكين هذه المشروعات يتطلب تبني عقلية ريادية تستثمر في التقنيات الحديثة لتوسيع نطاق أثرها التنموي.

ثانياً: التسويق الرقمي: المفهوم، الأدوات، والأهمية

يُعرف التسويق الرقمي بأنه استراتيجية شاملة توظف القنوات الإلكترونية والوسائط التكنولوجية لخلق قيمة للجمهور وتحقيق أهداف المنظمة من خلال التفاعل اللحظي. وحيث إن التسويق التقليدي يعاني من محدودية الوصول وارتفاع التكلفة، فإن التسويق الرقمي يمنح المشروعات الاجتماعية منصة عالمية للتواصل مع الداعمين والمستفيدين. وعليه، فإن أبعاد التسويق الرقمي في هذه الدراسة تتمحور حول ثلاثة محاور أساسية:

1. **التسويق عبر الشبكات الاجتماعية:** وتُعد القناة الأكثر تأثيراً في بناء المجتمعات الرقمية، حيث تتيح للمشروع الاجتماعي سرد قصص النجاح واستعراض الأثر الميداني بشكل مرئي وتفاعلي. وقد أكدت دراسة العتيبي (2023، ص. 94) أن منصات التواصل الاجتماعي هي الأداة الأسرع في بناء الصورة الذهنية للمؤسسات السعودية نظراً لكثافة الاستخدام الرقمي في المجتمع المحلي.

2. **التسويق بالمحتوى:** وهو الفن القائم على تقديم معلومات قيمة وموثوقة تجذب الجمهور المستهدف وتكسب ثقتهم دون اللجوء للأساليب البيعية المباشرة. ويُعد المحتوى في المشروعات الاجتماعية أداة تثقيفية وتوعوية تساهم في حشد التأييد للقضايا المجتمعية. وبهذا الشأن، يرى Zhu and Liu (2024, P. 435) أن جودة المحتوى الرقمي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمصداقية المؤسسة وقدرتها على إقناع المانحين بجدوى استثماراتهم الاجتماعية.

3. **تحسين محركات البحث (SEO):** وتستهدف ضمان ظهور المشروع الاجتماعي في النتائج الأولى للبحث الإلكتروني، مما يزيد من فرص الوصول العضوي للمستفيدين والداعمين الباحثين عن حلول لمشكلات اجتماعية محددة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن إغفال هذا الجانب التقني قد

يؤدي إلى انحسار رؤية المشروع الرقمية وتراجعه أمام المنافسين، كما أشار محمد (2022، ص. 18) إلى أن الظهور الرقمي القوي يُعد ميزة تنافسية بحد ذاته في ظل تخمة المعلومات.

ثالثاً: القدرة التنافسية في القطاع الاجتماعي

تُعرف القدرة التنافسية في سياق العمل الاجتماعي بأنها امتلاك المنظمة لمجموعة من الخصائص والمهارات التي تمكنها من التفوق على أقرانها في جذب الموارد (المالية والبشرية) وتحقيق أثر مجتمعي أعمق وأكثر استدامة. وحيث إن المنافسة في هذا القطاع ليست تنافسية سلبية، بل هي "منافسة من أجل الأثر"، فإن التميز يكمن في الكفاءة والابتكار. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الميزة التنافسية المستدامة تُبنى على ثلاثة ركائز: التميز في الخدمة، كفاءة التكلفة، والقدرة على بناء علاقات متينة مع أصحاب المصلحة. وفي هذا السياق، أوضحت دراسة القحطاني (2021، ص. 215) أن القدرة التنافسية للمشاريع الاجتماعية السعودية لم تعد خياراً بل ضرورة تفرضها معايير الحوكمة والشفافية الجديدة. ودولياً، أكد Herrett and Gudergan (2023, P. 248) أن التنافسية تنبع من "القدرات الديناميكية" التي تسمح للمؤسسة بإعادة تخصيص مواردها الرقمية لمواجهة الأزمات المفاجئة، مثلما حدث إبان الجائحة العالمية التي أثبتت أن المنظمات الأكثر رقمنة كانت الأسرع في التعافي والتميز.

رابعاً: العلاقة التكاملية بين التسويق الرقمي والقدرة التنافسية

تنبثق العلاقة بين المتغيرين من فكرة أن التسويق الرقمي هو "المحرك" والقدرة التنافسية هي "النتيجة" أو المكانة السوقية المحققة. وحيث إن الأدوات الرقمية توفر بيانات دقيقة حول سلوك الجمهور، فإنها تتيح للمشروعات الاجتماعية تصميم مبادرات تلبي احتياجات المجتمع بدقة، مما يرفع من جودتها التنافسية. وإن هذا التكامل يتجلى في عدة جوانب:

- **تعزيز الكفاءة التشغيلية:** من خلال أتمتة التواصل الرقمي وخفض تكاليف الإعلانات التقليدية، مما يسمح بتوجيه الموارد الأكبر نحو العمليات الميدانية، وهو ما يحقق ميزة تنافسية في "كفاءة التكلفة"، كما بينت دراسة سليمان (2020، ص. 525) أن الرقمنة التسويقية ترفع من العائد الاجتماعي على الاستثمار.

- **بناء السمعة الرقمية:** حيث يُعد الفضاء الرقمي ساحة لعرض الشفافية والإنجازات، والمنظمة التي تنجح في إدارة سمعتها رقمياً تكتسب تفوقاً تنافسياً في جذب المتطوعين والداعمين ذوي الكفاءة العالية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الثقة الرقمية هي العملة الجديدة في التنافسية الاجتماعية، وهو ما أشار إليه Dwivedi et al. (2021, P. 102168) بأن التفاعل الشخصي الرقمي يخلق ولاءً مؤسسياً يصعب اختراقه من قبل المنافسين.

- **الوصول العالمي والمحلي:** يكسر التسويق الرقمي الحدود الجغرافية، مما يسمح للمشروعات الاجتماعية السعودية بالوصول إلى مانحين وشركاء دوليين، وهو ما يعزز من مكانتها التنافسية في السوق العالمي للعمل التنموي.

خامساً: التوجهات الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030 والتحول الرقمي الاجتماعي

لا يمكن بمعزل عن السياق الوطني السعودي فهم المنطلقات النظرية لهذه الدراسة، حيث وضعت رؤية (2030م) التحول الرقمي كعمود فقري لتطوير كافة القطاعات. وحيث إن القطاع الثالث يمثل أحد ركائز الرؤية (من خلال برنامج التحول الوطني)، فإن المشروعات الاجتماعية مطالبة بالانتقال من "العمل الرعوي" إلى "العمل التنموي التنافسي". وتجدر الإشارة هنا إلى أن التشريعات الجديدة والمبادرات الحكومية (مثل منصة إحسان ونظام الجمعيات الأهلية المحدث) قد خلقت بيئة رقمية محفزة تتطلب من

المشروعات الاجتماعية مهارات تسويقية متقدمة للبقاء ضمن دائرة التأثير. وفي هذا الشأن، أكد الزهراني (2024، ص. 360) أن التنافسية في القطاع الثالث السعودي أصبحت مرتبطة بمدى مواءمة الخطط التسويقية للمنظمة مع المستهدفات الوطنية للرقمية الشاملة. وبالتالي، فإن التسويق الرقمي لم يعد ترفاً تكنولوجياً، بل هو استجابة استراتيجية لمتطلبات التنمية الوطنية التي تسعى لبناء قطاع غير ربحي قوي، مستدام، ومنافس.

وبهذا الصدد، يخلص التأصيل النظري إلى أن القدرة التنافسية للمشروعات الاجتماعية هي نتاج تفاعل معقد بين الرؤية الريادية والتمكن التقني، حيث يعمل التسويق الرقمي كجسر يربط بين الموارد المتاحة والأهداف المجتمعية المنشودة، محولاً التحديات البيئية إلى ميزات تنافسية مستدامة تعود بالنفع على المجتمع ككل.

الإطار المنهجي للدراسة

يمثل الإطار المنهجي الخارطة التنفيذية التي ستسير وفقها الدراسة الحالية لتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها، حيث سيتم الاعتماد على خطوات علمية دقيقة تضمن موضوعية النتائج وقابليتها للتعميم في بيئة الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة

ستعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، كونه المنهج الأكثر ملائمة لطبيعة هذه الدراسة التي تسعى لوصف واقع ممارسات التسويق الرقمي وتحليل دورها في تعزيز القدرة التنافسية. سيعمل هذا المنهج على رصد الظاهرة كما هي في الواقع، ومن ثم تحليل العلاقات والارتباطات بين المتغير المستقل والمتغير التابع لاستخلاص الاستنتاجات العلمية.

ثانياً: مصادر جمع البيانات

سيعتمد الباحث في جمع البيانات اللازمة على مصدرين أساسيين:

1. **المصادر الثانوية:** سيتم الرجوع إلى الأدبيات النظرية، الدراسات السابقة، الكتب، والمقالات العلمية المنشورة، بالإضافة إلى التقارير الرسمية الصادرة عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية والمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.
2. **المصادر الأولية:** سيتم جمع البيانات الميدانية من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) التي ستُصمم خصيصاً لجمع آراء عينة الدراسة حول متغيرات البحث.

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها

أ. مجتمع الدراسة: سيتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية (العليا والوسطى) والكوادر المتخصصة في وحدات التسويق والاتصال المؤسسي داخل المشروعات الاجتماعية المسجلة رسمياً في المملكة العربية السعودية.

ب. عينة الدراسة: سيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة، بحيث يراعي حجم العينة المتطلبات الإحصائية اللازمة لضمان تمثيل كافة أطياف المشروعات الاجتماعية المستهدفة، وسيتم تحديد الحجم النهائي للعينة بناءً على الجداول الإحصائية المعتمدة (مثل جدول كريجسي ومورجان).

رابعاً: أدوات الدراسة

ستستخدم الدراسة **الاستبانة** كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث ستُقسم إلى عدة محاور تشمل البيانات الأولية، محاور التسويق الرقمي (الشبكات الاجتماعية، المحتوى، محركات البحث)، ومحاور القدرة التنافسية.

التحقق من صدق وثبات الأدوات:

1. **الصدق:** سيتم التحقق من صدق الأداة عبر **صدق المحكمين** بعرضها على مجموعة من الأكاديميين والخبراء المختصين في مجالي التسويق والعمل الاجتماعي، إضافة إلى إجراء **الصدق الاتساقي الداخلي** عبر حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور.

2. **الثبات:** سيتم التأكد من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ لضمان استقرار الأداة وقدرتها على إعطاء نتائج متسقة عند إعادة تطبيقها.

خامساً: إجراءات تنفيذ الدراسة

ستتبع الدراسة الإجراءات العلمية التالية:

1. **جمع البيانات:** سيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد العينة المختارة، مع الالتزام بالمعايير الأخلاقية للبحث العلمي والحفاظ على سرية المعلومات.

2. **التحليل:** سيتم معالجة البيانات المجمعة باستخدام البرمجيات الإحصائية المتقدمة (SPSS)، حيث ستخضع البيانات لعمليات الترميز، التصنيف، واختبار الفرضيات.

3. **التفسير:** سيتم تفسير النتائج المستخلصة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وصياغة التوصيات العملية المقترحة.

سادساً: الأساليب الإحصائية التي ستستخدمها الدراسة

سيتم توظيف الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات:

1. **التحليل الوصفي:** سيشمل حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف خصائص العينة ومستوى المتغيرات.

2. **التحليل الاستدلالي:** سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون (r) لقياس العلاقة بين المتغيرات، واختبار "ت" (t-test)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق الجوهرية، بالإضافة إلى **تحليل الانحدار المتعدد** لقياس دور وأثر أبعاد المتعير المستقل في المتغير التابع.

حدود الدراسة

ستلتزم الدراسة بالحدود الموضوعية والمكانية والبشرية والزمانية التالية:

- **الحدود الموضوعية (العلمية):** ستقتصر الدراسة على دراسة دور التسويق الرقمي بأبعاده الثلاثة (التسويق عبر الشبكات الاجتماعية، التسويق بالمحتوى، وتحسين محركات البحث) في تعزيز القدرة التنافسية.

- **الحدود المكانية:** سيتم تطبيق الدراسة على المشروعات الاجتماعية القائمة داخل الحدود الجغرافية للمملكة العربية السعودية.

- **الحدود البشرية:** ستستهدف الدراسة العاملين في الإدارات العليا والوسطى والمختصين في التسويق والاتصال بالمشروعات الاجتماعية السعودية.

- **الحدود الزمنية:** سيتم تنفيذ الدراسة ميدانياً وجمع البيانات وتحليلها خلال شهر مايو من عام 2026م.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- باعقيل، أماني بنت عمر. (2022). واقع استخدام التسويق الرقمي في الجمعيات الأهلية بجدة وأثره في جذب المتبرعين وتنمية الموارد. *مجلة الدراسات الاجتماعية*، 28(4)، 15–44.

- الرشيدي، ناصر بن حمود. (2023). تبني تقنيات التسويق الرقمي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاجتماعية في ضوء رؤية المملكة 2030. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، 14(1)، 77–104.

- الزهراني، أحمد بن سعيد. (2024). التحول الرقمي والتسويق الإلكتروني كمدخل لتعزيز التنافسية في القطاع الثالث السعودي. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 25(1)، 342–370.

- سليمان، مروة بنت أحمد. (2020). دور التسويق الريادي الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاجتماعية: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 50(3)، 511–545.

- العتيبي، سارة بنت فهد. (2023). دور شبكات التواصل الاجتماعي في بناء الصورة الذهنية والميزة التنافسية للمؤسسات الاجتماعية السعودية. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة*، 37(1)، 89–115.

- القحطاني، عبد الله بن مسفر. (2021). استراتيجيات التسويق الرقمي وأثرها على استدامة القدرة التنافسية للمشاريع الاجتماعية. *المجلة الدولية للابتكار في الإدارة*، 4(2)، 201–228.

- منصور، خالد بن حسن. (2021). أثر التسويق الرقمي على الأداء التسويقي والميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الاجتماعية. *مجلة العلوم الإدارية*، 33(2)، 215–240.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abebe, M. A. (2020). Social enterprise performance and digital marketing strategies. Nonprofit Management and Leadership, 31(2), 321-345.
- Al-Dmour, H., Masa'deh, R., & Al-Dmour, R. (2020). The impact of digital marketing on the performance of social enterprises in Jordan. International Journal of Business and Management, 15(7), 1-18.
- Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., & Hughes, D. L. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and priorities. International Journal of Information Management, 59, 102168.
- Hadjielias, E., & Christofi, M. (2022). Digital marketing and the internationalization of social enterprises. International Marketing Review, 39(5), 1150-1175.
- Herrett, S., & Gudergan, S. (2023). Digital marketing strategy in social entrepreneurship: A dynamic capabilities perspective. Journal of Social Entrepreneurship, 14(2), 241-266.
- Kraus, S., & Palmer, C. (2019). Digital marketing and social media in social enterprises. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 25(8), 1641-1660.
- Liu, Y., & Ko, W. W. (2022). Digital capability and competitive advantage in social enterprises: The role of entrepreneurial orientation. Information Technology & People, 35(3), 967-991.
- Priyono, A., Moin, A., & Putri, V. N. (2020). Identifying digital transformation paths in the business model of SMEs during the COVID-19 pandemic. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 6(4), 104.

- Qalati, S. A., Yuan, L. W., & Khan, M. A. (2021). Role of social media marketing and customer relationship management in making firms more competitive. International Journal of Interactive Mobile Technologies, 15(8), 158-174.
- Saura, J. R., Ribeiro-Soriano, D., & Palacios-Marqués, D. (2021). From digital marketing to social entrepreneurship: A systematic review. Review of Managerial Science, 15(7), 1845-1875.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118-144.
- Zhu, G., & Liu, S. (2024). Leveraging digital marketing for social impact and competitive edge: An empirical study. Journal of Business Ethics, 189(2), 431-450.