



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم التجارية
مخبر الانتماء: مخبر الاقتصاد المالية وإدارة الأعمال ECOFIMA

أطروحة دكتوراه
مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث

**التسويق الرقمي وأثره على تحسين أداء المؤسسات الناشئة:
دراسة عينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر**

الشعبة: علوم تجارية
التخصص: تسويق رقمي

للطالب: ثليلاني غزلان

مدير الأطروحة: بوتلجة جمال الرتبة: أستاذ محاضر أ المؤسسة الجامعية: جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
أمام أعضاء اللجنة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	المؤسسة الجامعية
بن شيخ بوبكر الصديق	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
بوتلجة جمال	أستاذ محاضر قسم أ	مقررا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
رجم نور الدين	أستاذ التعليم العالي	عضوا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
بوناب ياسين	أستاذ محاضر قسم أ	عضوا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
مقلاتي عاشور	أستاذ محاضر قسم أ	عضوا	جامعة البشير الابراهيمي برج بوعريج
ركيمة فارس	أستاذ محاضر قسم أ	عضوا	جامعة عبد الحميد بالصوف ميله

السنة الجامعية: 2026/2025



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم التجارية

مخبر الانتماء: مخبر الاقتصاد المالية وإدارة الأعمال ECOFIMA

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث

التسويق الرقمي وأثره على تحسين أداء المؤسسات الناشئة:
دراسة عينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

الشعبة: علوم تجارية

التخصص: تسويق رقمي

للطالب: ثليلاني غزلان

مدير الأطروحة: بوثلجة جمال الرتبة: أستاذ محاضر أ المؤسسة الجامعية: جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
أمام أعضاء اللجنة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	المؤسسة الجامعية
بن شيخ بوبكر الصديق	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
بوثلجة جمال	أستاذ محاضر قسم أ	مقررا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
رجم نور الدين	أستاذ التعليم العالي	عضوا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
بوناب ياسين	أستاذ محاضر قسم أ	عضوا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
مقلاتي عاشور	أستاذ محاضر قسم أ	عضوا	جامعة البشير الابراهيمي برج بوعريش
ركيمة فارس	أستاذ محاضر قسم أ	عضوا	جامعة عبد الحميد بالصوف ميله

السنة الجامعية: 2026/2025



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
بَدَأَ خَلْقَ الْإِنسَانِ
مِنْ طِينٍ مَسْكُونٍ
إِذْ أَمَرْنَا الْمَلَائِكَةَ
سُجُودًا لِلَّذِي
بَدَأَ خَلْقَ الْإِنسَانِ
مِنْ طِينٍ مَسْكُونٍ
إِذْ أَمَرْنَا الْمَلَائِكَةَ
سُجُودًا لِلَّذِي
بَدَأَ خَلْقَ الْإِنسَانِ
مِنْ طِينٍ مَسْكُونٍ



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية
مخبر الانتماء: مخبر ECOFIMA



إقرار خاص بأطروحة الدكتوراه

أنا الممضي أسفله الطالب ثليلاني غزلان أقر بأن هذه الأطروحة الموسومة بـ:

التسويق الرقمي وأثره على تحسين أداء المؤسسات الناشئة:

دراسة عينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

هي عمل أكاديمي خاص بي، وأنه لم يتم تقديم أي جزء منه أو كله في أي مكان

آخر لنيل درجة علمية.

الإمضاء

إِهْدَاء

إلى عائلتنا الكريمة،

التي كانت السند والدافع في كل مراحل مسيرتنا،

إلى من أحاطونا بدافء الدعم، وبصدق الدعاء، وبعظيم المحبة،

وإلى أساتذتنا الأفاضل،

من أناروا لنا طريق العلم، وبذلوا من وقتهم وجهدهم لإرشادنا وتوجيهنا،

إلى من كانت كلماتهم منارات نهتدي بها، وعلمهم زادنا في هذه الرحلة،

نهدي هذا العمل المتواضع،

عرفاناً وتقديراً لما قدموه لنا من دعم وعلم وثقة.

شكر وتقدير

نحمد الله تعالى حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، على ما وفقنا إليه وأعاننا عليه في إتمام هذا الإنجاز العلمي، ونسأله أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم، نافعاً في ميدانه.

نتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى أستاذنا الفاضل الدكتور بوثلجة جمال، مشرف هذا العمل، لما قدّمه لنا من توجيه كريم، ومتابعة علمية دقيقة، ودعم مستمر طيلة فترة إنجاز هذه الأطروحة. كما نتوجه بخالص الشكر والامتنان إلى الأستاذ الفاضل الدكتور رجم نور الدين، على ما تفضّل به من نصائح وتوجيهات قيّمة كان لها الأثر الكبير في مسارنا العلمي.

كما نرفع أسمى عبارات الامتنان إلى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة عامة، وأساتذة قسم العلوم التجارية خاصة، لما قدّموه لنا من علم ومعرفة ودعم خلال مشوارنا الجامعي. ولا يفوتنا أن نعبر عن تقديرنا العميق لأساتذة المدرسة العليا للتجارة، على ما كان لإسهاماتهم العلمية من أثر بالغ في إثراء تكويننا الأكاديمي.

لكم جميعاً أصلق عبارات الشكر والعرفان.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التسويق الرقمي من خلال أدواته، والمتمثلة في الموقع الإلكتروني، محركات البحث، تطبيق الهاتف الذكي، مواقع التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني، والذكاء الاصطناعي، على أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر، وذلك بالاعتماد على نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

اعتمدت الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي، شملت عينة مكونة من 257 مؤسسة ناشئة تنشط على مستوى الجزائر. تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM، من خلال برنامج Smart PLS (الإصدار 4.1.1.1). كما تم إجراء دراسة بيبليومترية للفترة الممتدة من 2020 إلى 2025، اعتمادًا على قاعدة بيانات Scopus، باستخدام برنامج VOSviewer.

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأغلب أدوات التسويق الرقمي على تحسين أداء المؤسسات الناشئة، وفق الترتيب التالي: مواقع التواصل الاجتماعي، الموقع الإلكتروني، تطبيق الهاتف الذكي، محركات البحث، وأخيرًا الذكاء الاصطناعي، في حين لم يظهر البريد الإلكتروني أي تأثير معنوي. كما أكدت الدراسة على الدور المتنامي للتسويق الرقمي كأداة استراتيجية لتحسين الأداء وتعزيز استدامة المؤسسات الناشئة في السياق الجزائري. في الأخير، اقترحت الدراسة نموذجًا لبطاقة أداء متوازن للتسويق الرقمي مصممة وفقا لخصوصيات المؤسسات الناشئة في الجزائر.

الكلمات المفتاحية: تسويق رقمي؛ أداء المؤسسات؛ مؤسسات ناشئة؛ بطاقة أداء متوازن.

Abstract

This study aims to measure the impact of digital marketing through its tools namely, website, search engines, mobile application, social media, e-mail, and artificial intelligence—on the performance of startups in Algeria, using the Balanced Scorecard model as the analytical framework.

The research employed a descriptive and analytical methodology, based on a sample of 257 startups operating across Algeria. Data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) via Smart PLS software (version 4.1.1.1). Additionally, a bibliometric study covering the period from 2020 to 2025 was conducted using the Scopus database and VOSviewer software.

The results revealed a statistically significant impact of most digital marketing tools on enhancing startup performance, ranked as follows: social media, website, mobile application, search engines, and artificial intelligence, while e-mail showed no significant effect. The study confirmed the growing role of digital marketing as a strategic tool to improve performance and promote the sustainability of startups in the Algerian context. The study finally proposed a Balanced Scorecard model for digital marketing, tailored to the specific characteristics of startups in Algeria.

Keywords : Digital Marketing ; Business Performance ; Startups ; Balanced Scorecard.

Résumé

Cette étude vise à mesurer l'impact du marketing digital à travers ses outils, à savoir le site web, les moteurs de recherche, l'application mobile, les réseaux sociaux, l'e-mail et l'intelligence artificielle, sur la performance des startups en Algérie, en s'appuyant sur le modèle du tableau de bord équilibré.

La recherche repose sur une méthodologie descriptive et analytique, appliquée à un échantillon de 257 startups réparties à travers l'Algérie. Les données ont été analysées à l'aide de la modélisation par équations structurelles en moindres carrés partiels (PLS-SEM), via le logiciel Smart PLS (version 4.1.1.1). Une étude bibliométrique a également été réalisée pour la période 2020–2025 en se basant sur la base de données Scopus à l'aide du logiciel VOSviewer.

Les résultats ont révélé un impact statistiquement significatif de la majorité des outils du marketing digital sur l'amélioration de la performance des startups, dans l'ordre suivant : réseaux sociaux, site web, application mobile, moteurs de recherche, puis intelligence artificielle, tandis que l'e-mail n'a montré aucun effet significatif. L'étude a confirmé le rôle croissant du marketing digital en tant qu'outil stratégique pour améliorer la performance et renforcer la durabilité des startups dans le contexte algérien. En conclusion, l'étude a proposé un modèle de tableau de bord équilibré pour le marketing digital, adapté aux spécificités des startups en Algérie.

Mots-clés : Marketing Digital ; Performance des entreprises ; Startups ; Tableau de bord équilibré.



فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	البسمة
ب	الإقرار
ج	الإهداء
د	الشكر
هـ	الملخص باللغة العربية
و	الملخص باللغة الإنجليزية
ز	الملخص باللغة الفرنسية
ط	فهرس المحتويات
ت	قائمة الأشكال
ذ	قائمة الجداول
غ	قائمة الرموز والاختصارات
2	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة	
9	تمهيد
10	المبحث الأول: أساسيات التسويق الرقمي
10	المطلب الأول: مقاربات حول مفهوم التسويق الرقمي وخصائصه
10	1. الإطار المفاهيمي للتسويق الرقمي
10	1.1. تعريف التسويق الرقمي
11	2.1. تطور التسويق الرقمي
12	3.1. الفرق بين التسويق الرقمي والتسويق التقليدي
14	4.1. الفرق بين مصطلحات التسويق الرقمي
15	2. خصائص التسويق الرقمي
15	1.2. التفاعلية Interactivity
15	2.2. القدرة على القياس والتحليل Measurability
15	3.2. الاستهداف الدقيق Targeting
15	4.2. المرونة والتكيف Flexibility and Adaptability
16	5.2. الوصول العالمي Global Reach
16	6.2. التكلفة الفعالة Cost Effectiveness
16	7.2. الاعتماد على التكنولوجيا Technology Driven
16	8.2. التركيز على المحتوى Content Centric
17	9.2. الاستدامة والقدرة على التتبع Sustainability and Traceability

فهرس المحتويات

17	المطلب الثاني: أنواع التسويق الرقمي وأدواته
17	1. أنواع التسويق الرقمي
17	1.1. التسويق بالمحتوى Content Marketing
17	1.1.1 تعريف التسويق بالمحتوى
18	2.1.1 استراتيجية التسويق بالمحتوى
18	2.1. التسويق الوارد Inbound Marketing
18	1.2.1 تعريف التسويق الوارد
19	2.2.1 استراتيجية التسويق الوارد
20	3.1. التسويق عبر المؤثرين Influencer Marketing
20	1.3.1 تعريف التسويق عبر المؤثرين
20	2.3.1 استراتيجية التسويق عبر المؤثرين
21	4.1. التسويق بالعمولة Affiliate Marketing
21	1.4.1 تعريف التسويق بالعمولة
21	2.4.1 استراتيجية التسويق بالعمولة
22	5.1. التسويق الفيروسي Viral Marketing
22	1.5.1 تعريف التسويق الفيروسي
23	2.5.1 استراتيجية التسويق الفيروسي
24	2. أدوات التسويق الرقمي
24	1.2. الموقع الإلكتروني
24	1.1.2 تعريف الموقع الإلكتروني
25	2.1.2 أنواع المواقع الإلكترونية
25	2.2. محركات البحث
25	1.2.2 تعريف التسويق عبر محركات البحث
26	2.2.2 استراتيجيات تحسين محركات البحث
28	3.2. مواقع التواصل الاجتماعي
28	1.3.2 تعريف التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي
29	2.3.2 أنواع مواقع التواصل الاجتماعي
30	4.2. الهاتف الذكي
30	1.4.2 تعريف التسويق عبر الهاتف الذكي
30	2.4.2 استراتيجيات التسويق عبر الهاتف الذكي
32	5.2. البريد الإلكتروني
32	1.5.2 تعريف التسويق عبر البريد الإلكتروني
33	2.5.2 استراتيجيات التسويق عبر البريد الإلكتروني

فهرس المحتويات

34	6.2. الذكاء الاصطناعي
34	1.6.2 تعريف التسويق عبر الذكاء الاصطناعي
34	2.6.2 استراتيجيات التسويق عبر الذكاء الاصطناعي
36	المطلب الثالث: مزيج التسويق الرقمي
38	1. المنتج Product
38	2. السعر Price
38	3. المكان Place
39	4. الترويج Promotion
39	5. الخصوصية Privacy
39	6. التخصيص Personalization
39	7. تصميم الموقع الإلكتروني Web Site
40	8. الأمن Security
40	9. ترويج المبيعات Sales Promotion
40	10. المجتمع الافتراضي Virtual Community
40	11. خدمات العميل Customer Services
41	المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء والمؤسسات الناشئة
42	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الناشئة وخصائصها
42	1. مفهوم المؤسسات الناشئة
43	2. خصائص المؤسسات الناشئة
43	1.2.1 حدث التأسيس Recent Establishment
44	2.2. سرعة النمو High Growth Potential
44	3.2. الابتكار Innovation
44	4.2. الاعتماد على التكنولوجيا Reliance on Technology
45	5.2. المرونة التكيف Flexibility & Adaptability
45	6.2. المخاطرة العالية High Risk
45	7.2. البحث عن التمويل والاستثمار Driven Funding & Investment
46	8.2. تبني نموذج مستدام Adopting a Sustainable Model
46	المطلب الثاني: دورة حياة المؤسسات الناشئة ومتطلبات نجاحها
47	1. دورة حياة المؤسسات الناشئة
48	2. متطلبات نجاح المؤسسات الناشئة
48	1.2. المتطلبات الداخلية
49	1.1.2 نموذج العمل Business Model
49	2.1.2 الابتكار واستخدام التكنولوجيا

فهرس المحتويات

49	3.1.2 فريق العمل والإدارة الفعالة
50	4.1.2 التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر
50	5.1.2 الإدارة المالية والاستدامة الاقتصادية
50	2.2. المتطلبات الخارجية
50	1.2.2 الإطار القانوني والدعم الحكومي
50	2.2.2 الوصول إلى التمويل والاستثمارات
51	3.2.2 بيئة السوق والمنافسة
51	4.2.2 البنية التحتية والتكنولوجيا
51	5.2.2 الدعم الاجتماعي وشبكات العلاقات
52	المطلب الثالث: عموميات حول أداء المؤسسات
52	1. مدخل لأداء المؤسسات
52	1.1. مفهوم الأداء
53	2.1. مكونات الأداء
54	1.2.1 الكفاءة Efficiency
55	2.2.1 الفعالية Effectiveness
56	3.2.1 المواءمة Alignment
56	3.1. أنواع الأداء
56	1.3.1 حسب المعيار الوظيفي
57	2.3.1 حسب معيار الطبيعة
58	3.3.1 حسب معيار الشمولية
58	4.3.1 حسب معيار المصدر
59	4.1. أبعاد الأداء
60	5.1. أداء المؤسسات الناشئة
60	1.5.1 مفهوم أداء المؤسسات الناشئة
61	2.5.1 خصائص الأداء في المؤسسات الناشئة
61	3.5.1 الفرق بين أداء المؤسسات الناشئة وأداء باقي المؤسسات
62	2. تقييم الأداء
62	1.2. أهمية تقييم الأداء
63	2.2. أهداف تقييم الأداء
63	3.2. أسس تقييم الأداء
66	4.2. مستويات تقييم الأداء
66	1.4.2 تقييم الأداء الكلي للمؤسسة
67	2.4.2 تقييم الأداء على المستوى الجزئي

فهرس المحتويات

68	3.4.2 تقييم الأداء على المستوى الفردي
69	المبحث الثالث: علاقة التسويق الرقمي بتحسين أداء المؤسسات الناشئة
69	المطلب الأول: نماذج قياس الأداء
69	1. النموذج الأوروبي لتميز الأداء
70	1.1. مقاربات النموذج الأوروبي لتميز الأداء
71	2.1. مكونات النموذج الأوروبي لتميز الأداء
71	1.2.1 معايير التمكين Enablers
72	2.2.1 معايير النتائج Results
72	2. نموذج بطاقة الأداء المتوازن The Balanced Scorecard
73	1.2. خصائص بطاقة الأداء المتوازن
75	2.2. أهمية بطاقة الأداء المتوازن
76	3. نموذج مؤشرات الأداء الرئيسية
76	1.3. أنواع مؤشرات الأداء الرئيسية
78	2.3. أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية
79	4. نموذج مالكوم بالدريج Malcolm Baldrige
79	1.4. أهداف وفوائد نموذج بالدريج
80	2.4. معايير نموذج مالكوم بالدريج
81	المطلب الثاني: مؤشرات الأداء المتعلقة بالتسويق الرقمي وأدوات قياسها
81	1. مؤشرات الأداء المتعلقة بالتسويق الرقمي
81	1.1. مؤشرات أداء التسويق الرقمي المرتبطة بالبعد المالي
83	2.1. مؤشرات أداء التسويق الرقمي المرتبطة ببعد العملاء
84	3.1. مؤشرات أداء التسويق الرقمي المرتبطة ببعد العمليات الداخلية
86	4.1. مؤشرات أداء التسويق الرقمي المرتبطة ببعد التعلم والنمو
86	2. أدوات تحليل وقياس أداء التسويق الرقمي
87	1.2. أداة Google Analytics
87	1.1.2 نبذة عن أداة Google Analytics
88	2.1.2 خطوات وآلية عمل Google Analytics
90	2.2. أداة Similar web
90	1.2.2 نبذة عن أداة Similar web
90	2.2.2 خدمات Similar web
92	3.2. أداة Adobe Analytics
92	1.3.2 نبذة عن أداة Adobe Analytics
92	2.3.2 خصائص واستخدامات Adobe Analytics

فهرس المحتويات

93	المطلب الثالث: أتمتة التسويق ودورها في التحسين المستمر للأداء
93	1. أتمتة التسويق Marketing Automation
93	1.1. مفهوم أتمتة التسويق
94	2.1. عملية أتمتة التسويق
95	2. علاقة تقنيات أتمتة التسويق بالتحسين المستمر للأداء
98	خلاصة
الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة	
101	تمهيد
102	المبحث الأول: الدراسة البيبليومترية
103	المطلب الأول: الدراسة البيبليومترية حول التسويق الرقمي
103	1. تطور النشر وتحديد المؤلفين الأكثر إنتاجا واستشهادا
103	1.1. تطور النشر
104	2.1. تحديد المؤلفين الأكثر إنتاجا واستشهادا
105	2. تحليل الشبكات التعاونية
105	1.2. تحليل التعاون بين المؤلفين (Co-authorship – Authors)
106	2.2. تحليل التعاون بين المؤسسات البحثية (Co-authorship – Organizations)
107	3.2. تحليل التعاون بين الدول (Co-authorship – Countries)
109	3. تحليل الكلمات المفتاحية
111	المطلب الثاني: الدراسة البيبليومترية حول أداء المؤسسات
111	1. تطور النشر وتحديد المؤلفين الأكثر إنتاجا واستشهادا
111	1.1. تطور النشر
112	2.1. تحديد المؤلفين الأكثر إنتاجا واستشهادا
113	2. تحليل الشبكات التعاونية
113	1.2. تحليل التعاون بين المؤلفين (Co-authorship – Authors)
114	2.2. تحليل التعاون بين المؤسسات البحثية (Co-authorship – Organizations)
116	3.2. تحليل التعاون بين الدول (Co-authorship – Countries)
117	3. تحليل الكلمات المفتاحية
120	المطلب الثالث: الدراسة البيبليومترية حول المؤسسات الناشئة
120	1. تطور النشر وتحديد المؤلفين الأكثر إنتاجا واستشهادا
120	1.1. تطور النشر
121	2.1. تحديد المؤلفين الأكثر إنتاجا واستشهادا
122	2. تحليل الشبكات التعاونية
122	1.2. تحليل التعاون بين المؤلفين (Co-authorship – Authors)

فهرس المحتويات

123	2.2. تحليل التعاون بين المؤسسات البحثية (Co-authorship – Organizations)
125	3.2. تحليل التعاون بين الدول (Co-authorship – Countries)
127	3. تحليل الكلمات المفتاحية
129	المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة
130	المطلب الأول: الدراسات السابقة حول التسويق الرقمي
130	1. أهداف الدراسات
131	2. مناهج الدراسات
133	3. نتائج الدراسات
134	المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول أداء المؤسسات
135	1. أهداف الدراسات
136	2. مناهج الدراسات
137	3. نتائج الدراسات
139	المطلب الثالث: الدراسات السابقة حول المؤسسات الناشئة
139	1. أهداف الدراسات
140	2. مناهج الدراسات
141	3. نتائج الدراسات
143	المطلب الرابع: الدراسات السابقة حول العلاقة بين التسويق الرقمي وأداء المؤسسات
143	1. أهداف الدراسات
144	2. مناهج الدراسات
146	3. نتائج الدراسات
147	المبحث الثالث: تحليل الدراسات السابقة ومناقشتها
148	المطلب الأول: مقارنة الدراسات السابقة
149	1. من حيث هدف الدراسة
149	2. من حيث متغيرات الدراسة
150	3. من حيث المنهجية
150	4. من حيث أداة جمع البيانات
150	5. من حيث خصائص العينة
150	6. من حيث برنامج التحليل
151	المطلب الثاني: الفجوة والإسهام العلمي للدراسة
151	1. الفجوة البحثية للدراسات السابقة
151	2.1. الفجوة المجتمعية
152	2.2. الفجوة المكانية
152	3.2. الفجوة الزمنية

فهرس المحتويات

152	4.2. الفجوة التطبيقية
153	5.2. الفجوة المعرفية
153	6.2. الفجوة المفهومية
153	2. القيمة المضافة للدراسة الحالية
156	خلاصة
الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة	
158	تمهيد
159	المبحث الأول: واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر
159	المطلب الأول: الإطار القانوني والتنظيمي للمؤسسات الناشئة في الجزائر
159	1. المؤسسات الناشئة وفقا للمشرع الجزائري
159	1.1. التعريف القانوني للمؤسسات الناشئة
160	2.1. منح علامة "مؤسسة ناشئة"
161	2. الصندوق الجزائري لتمويل المؤسسات الناشئة
162	1.2. نبذة عن صندوق التمويل الجزائري
163	2.2. آلية عمل صندوق التمويل الجزائري
163	3. دور الجامعات الجزائرية في مرافقة المؤسسات الناشئة
164	1.3. القرار الوزاري 1275
165	2.3. الهياكل الداعمة للمؤسسات الناشئة في الجامعات الجزائرية
165	1.2.3 مراكز تطوير المقاولاتية CDE
166	2.2.3 حاضنات الأعمال الجامعية
167	3.2.3 مراكز دعم التكنولوجيا والابتكار CATI
168	4.2.3 دور الذكاء الاصطناعي AIH
168	5.2.3 مخابر التصنيع Fab Lab
169	المطلب الثاني: الفعاليات الخاصة بالمؤسسات الناشئة في الجزائر
170	1. الملتقيات العلمية
170	1.1. الملتقيات الوطنية
171	2.1. الملتقيات الدولية
172	2. المعارض الاقتصادية
172	1.2. المعارض الوطنية
172	1.1.2 صالون التجارة والخدمات الإلكترونية ECSEL Expo
144	2.1.2 معرض الجزائر للمقاولاتية ACF
175	2.2. المعارض الدولية
175	1.2.2 قمة إفريقيا لتكنولوجيات الاعلام والاتصال ICT Africa Summit

فهرس المحتويات

176	2.2.2 المؤتمر الإفريقي للمؤسسات الناشئة ASC
178	المطلب الثالث: تجارب وطنية رائدة
178	1. قطاع الخدمات واللوجستيك
178	1.1. المؤسسة الناشئة Volz dz
179	2.1. المؤسسة الناشئة WeeWee Delivery
180	3.1. المؤسسة الناشئة Moustachir
181	2. قطاع إدارة مخاطر الكوارث وإعادة التدوير
181	1.2. المؤسسة الناشئة Algeria Geomatics Innovation
182	2.2. المؤسسة الناشئة Nrecycli
183	3. قطاع الصحة والتعليم
183	1.3. المؤسسة الناشئة Docteur360
184	2.3. المؤسسة الناشئة صناعي
187	المبحث الثاني: الإطار المنهجي والإجرائي للدراسة
187	المطلب الأول: مجتمع وعينة ومنهج الدراسة
187	1. مجتمع الدراسة
189	2. عينة الدراسة
189	1.2. حساب حجم العينة
190	2.2. حيثيات جمع العينة
192	3.2. التأكد من تعبير العينة للمجتمع
193	3. منهج الدراسة
193	المطلب الثاني: مراحل إجراء الدراسة وطرق جمع البيانات
194	1. مراحل إجراء الدراسة
195	2. طرق جمع البيانات
195	1.2. الملاحظة المباشرة
195	2.2. تحليل البيانات الثانوية
196	3.2. المجموعات البؤرية (جلسات النقاش الجماعي)
196	4.2. الاستبانة
196	1.4.2 الجزء الأول: البيانات الشخصية
198	2.4.2 الجزء الثاني: محاور الدراسة
198	3. ضبط جودة البيانات
199	المطلب الثالث: متغيرات ونموذج الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
199	1. متغيرات الدراسة
199	1.1. المتغير المستقل

فهرس المحتويات

199	2.1. المتغير التابع
200	2. نموذج الدراسة
200	3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
201	1.3 الإحصاء الوصفي
201	2.3 النمذجة بالمعادلات الهيكلية
201	1.2.3 تحليل نموذج القياس
201	2.2.3 تحليل النموذج الهيكلي
201	3.2.3 تقييم جودة النموذج الكلي
202	المبحث الثالث: تقييم أداة الدراسة ونتائج الاستطلاع الأولي
202	المطلب الأول: النمذجة بالمعادلات الهيكلية
203	1. مفهوم النمذجة بالمعادلات الهيكلية وخصائصها
203	1.1 مفهوم النمذجة بالمعادلات الهيكلية
203	2.1 خصائص النمذجة بالمعادلات الهيكلية
204	2. مقاربات النمذجة بالمعادلات الهيكلية وأهدافها
204	1.2 مقاربات النمذجة بالمعادلات الهيكلية
204	1.1.2 مقارنة التغيرات CB-SEM
205	2.1.2 مقارنة المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM
205	2.2 أهداف النمذجة بالمعادلات الهيكلية
206	3. أنواع المتغيرات والنماذج في طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية
206	1.3 أنواع المتغيرات
206	1.1.3 المتغيرات الكامنة والمتغيرات الظاهرة
206	2.1.3 المتغيرات الداخلية والمتغيرات الخارجية
206	3.1.3 المتغيرات ذات التأثير المباشر والمتغيرات ذات التأثير غير المباشر
207	2.3 أنواع النماذج
207	1.2.3 النموذج القياسي (الخارجي)
207	2.2.3 النموذج البنائي (الداخلي)
208	المطلب الثاني: اختبار صلاحية أداة الدراسة
208	1. صدق الاستبيان
208	1.1 الصدق الظاهري
209	2.1 الصدق الداخلي
209	3.1 الصدق الاستطلاعي
210	2. ثبات أداة الدراسة
210	1.2 معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha

فهرس المحتويات

210	2.2. Composite Reliability الموثوقية المركبة
210	3.2. Rho de Joreskog معامل
211	4.2. Average Variance Extracted متوسط التباين المستخلص
211	المطلب الثالث: تقييم النموذج القياسي للدراسة الاستطلاعية
211	1. النموذج الأولي للدراسة الاستطلاعية
212	2. تقييم النموذج القياسي Measurement Model Evaluation
212	1.2. معامل التحميل الخارجي Factor loading
213	1.1.2 التحميلات الخارجية لمتغير التسويق الرقمي
214	2.1.2 التحميلات الخارجية لمتغير أداء المؤسسات
215	2.2. موثوقية الاتساق الداخلي
215	1.2.2 دراسة ثبات العينة الاستطلاعية Cronbach's Alpha
215	2.2.2 قيمة مؤشر Rho de joreskog للعينة الاستطلاعية
217	3.2.2 الموثوقية المركبة CR للعينة الاستطلاعية
218	4.2.2 قيمة متوسط تباين AVE للعينة الاستطلاعية
221	خلاصة
الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة	
223	تمهيد
224	المبحث الأول: تحليل نتائج أجابة الاستبانة
224	المطلب الأول: تحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية للعينة
225	1. تحليل الخصائص الشخصية للمستجيبين
225	1.1. الجنس
225	2.1. الفئة العمرية
226	2. تحليل الخصائص المهنية للمستجيبين
226	1.2. المستوى التعليمي
226	2.2. المجال الوظيفي
227	3.2. سنوات الخبرة
228	3. تحليل خصائص المؤسسات محل الدراسة
228	1.3. مجال نشاط المؤسسة
229	2.3. عمر المؤسسة
230	المطلب الثاني: تحليل نتائج محور التسويق الرقمي
231	1. تحليل نتائج أبعاد محور التسويق الرقمي
231	1.1. الموقع الإلكتروني
232	2.1. محركات البحث

فهرس المحتويات

233	3.1. تطبيق الهاتف الذكي
234	4.1. مواقع التواصل الاجتماعي
235	5.1. البريد الإلكتروني
236	6.1. الذكاء الاصطناعي
237	2. تحليل النتائج الإجمالية لمحور التسويق الرقمي
238	المطلب الثالث: تحليل نتائج محور أداء المؤسسات الناشئة
239	1. تحليل نتائج أبعاد محور أداء المؤسسات الناشئة
239	1.1. البعد المالي
240	2.1. بعد العملاء
241	3.1. بعد العمليات الداخلية
242	4.1. بعد التعلم والنمو
243	2. تحليل النتائج الإجمالية لأداء المؤسسات الناشئة
244	3. النتائج الإجمالية
245	المبحث الثاني: تقييم نموذج الدراسة باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية PLS-SEM
245	المطلب الأول: تقييم النموذج القياسي Measurement Model Assessment
247	1. تحليل معاملات التحميل الخارجي Outer Loadings
247	1.1. التحميلات الخارجية لمتغير التسويق الرقمي
248	2.1. التحميلات الخارجية لمتغير أداء المؤسسات الناشئة
249	2. تقييم موثوقية الاتساق الداخلي Internal Consistency Reliability
249	1.2. مؤشر Cronbach's Alpha
250	2.2. مؤشر Rho de joreskog
252	3.2. الموثوقية المركبة Composite Reliability
253	3. تحليل صدق التقارب Convergent Validity
254	4. تحليل الصدق التمايزي Discriminant Validity
255	1.4. التحميلات المتقاطعة Cross Loading
256	2.4. معيار Fornell-Larcker
257	3.4. معيار HTMT
259	المطلب الثاني: تقييم النموذج الهيكلية Structural Model Assessment
259	1. اختبار التضخم الخطي للتباين VIF
260	2. تحليل المسارات Path Coefficients Analysis
261	3. معامل التحديد R ²
262	4. تقييم حجم الأثر f ²
263	المطلب الثالث: تقييم جودة النموذج الكلي Model Fit Assessment

فهرس المحتويات

264	1. قدرة النموذج على التنبؤ Q^2
264	2. مؤشر المطابقة الجذرية المعيارية SRMR
265	3. مؤشر المطابقة المعيارية NFI
266	المبحث الثالث: مناقشة النتائج
267	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة
267	1. اختبار الفرضيات الفرعية
267	1.1. اختبار الفرضية المتعلقة بالموقع الإلكتروني
268	2.1. اختبار الفرضية المتعلقة بمحركات البحث
269	3.1. اختبار الفرضية المتعلقة بتطبيق الهاتف الذكي
269	4.1. اختبار الفرضية المتعلقة بمواقع التواصل الاجتماعي
270	5.1. اختبار الفرضية المتعلقة بالبريد الإلكتروني
271	6.1. اختبار الفرضية المتعلقة بالذكاء الاصطناعي
272	2. اختبار الفرضية الرئيسية
273	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
273	1. تحليل ومناقشة نتائج الفرضيات الفرعية
276	2. تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية
277	المطلب الثالث: اقتراح بطاقة أداء متوازن نموذجية للتسويق الرقمي للمؤسسات الناشئة في الجزائر
278	1. تحديد الأهداف
278	1.1. أهداف البعد المالي
278	2.1. أهداف بعد العملاء
279	3.1. أهداف بعد العمليات الداخلية
279	4.1. أهداف بعد التعلم والنمو
279	2. وضع مؤشرات الأداء
280	1.2. مؤشرات أداء البعد المالي
280	2.2. مؤشرات أداء بعد العملاء
280	3.2. مؤشرات أداء بعد العمليات الداخلية
280	4.2. مؤشرات أداء بعد التعلم والنمو
281	3. الأدوات المستخدمة
281	1.3. الأدوات المستخدمة للبعد المالي
281	2.3. الأدوات المستخدمة لبعد العملاء
281	3.3. الأدوات المستخدمة لبعد العمليات الداخلية
282	4.3. الأدوات المستخدمة لبعد التعلم والنمو
282	4. تحديد القيم

فهرس المحتويات

282	1.4. تحديد القيمة الحالية
282	2.4. تحديد القيمة المستهدفة
282	5. المبادرات
283	1.5. مبادرات البعد المالي
283	2.5. مبادرات بعد العملاء
283	3.5. مبادرات بعد العمليات الداخلية
283	4.5. مبادرات بعد التعلم والنمو
285	خلاصة
287	خاتمة
292	قائمة المراجع
309	الملاحق

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	إستراتيجية التسويق الوارد	01
22	إستراتيجية التسويق بالعمولة	02
23	إستراتيجية التسويق الفيروسي	03
27	إستراتيجيات تحسين محركات البحث	04
38	نموذج $(4P's + P^2 + C^2 + S^3)$	05
47	دورة حياة المؤسسات الناشئة	06
54	مكونات الأداء	07
63	أسس تقييم الأداء	08
66	مستويات تقييم الأداء	09
70	مقاربات النموذج الأوروبي لتميز الأداء	10
71	مكونات النموذج الأوروبي لتميز الأداء	11
75	الخريطة الاستراتيجية Strategy Map	12
81	معايير نموذج مالكوم بالدريج	13
89	واجهة أداة Google Analytics	14
91	واجهة أداة Similarweb	15
93	واجهة أداة Adobe Analytics	16
95	عملية أتمتة التسويق	17
97	علاقة تقنيات أتمتة التسويق بالتحسين المستمر للأداء	18
103	تطور النشر في بحوث موضوع التسويق الرقمي	19
105	شبكة التعاون بين المؤلفين في بحوث موضوع التسويق الرقمي	20
106	شبكة التعاون بين المؤسسات البحثية في بحوث موضوع التسويق الرقمي	21
108	شبكة التعاون بين الدول في بحوث موضوع التسويق الرقمي	22
109	تحليل الكلمات المفتاحية في بحوث موضوع التسويق الرقمي	23
111	تطور النشر في بحوث موضوع أداء المؤسسات	24
113	شبكة التعاون بين المؤلفين في بحوث موضوع أداء المؤسسات	25
114	شبكة التعاون بين المؤسسات البحثية في بحوث موضوع أداء المؤسسات	26
116	شبكة التعاون بين الدول في بحوث موضوع أداء المؤسسات	27
118	تحليل الكلمات المفتاحية في بحوث موضوع أداء المؤسسات	28
120	تطور النشر في بحوث موضوع المؤسسات الناشئة	29
122	شبكة التعاون بين المؤلفين في بحوث موضوع المؤسسات الناشئة	30
123	شبكة التعاون بين المؤسسات البحثية في بحوث موضوع المؤسسات الناشئة	31
125	شبكة التعاون بين الدول في بحوث موضوع المؤسسات الناشئة	32

قائمة الأشكال

127	تحليل الكلمات المفتاحية في بحوث موضوع المؤسسات الناشئة	33
173	إحصائيات صالون التجارة والخدمات الالكترونية الطبعة الخامسة	34
174	إحصائيات معرض الجزائر للمقاولاتية الطبعة الثانية	35
175	إحصائيات قمة إفريقيا لتكنولوجيات الاعلام والاتصال	36
177	إحصائيات المؤتمر الإفريقي للمؤسسات الناشئة الطبعة الثالثة	37
188	خريطة توزيع المؤسسات الناشئة على مستوى العالم	38
188	ترتيب دول العالم حسب عدد المؤسسات الناشئة	39
190	الملصق الرسمي للمؤتمر الإفريقي للمؤسسات الناشئة	40
191	تصميم بطاقة رمز الإستجابة السريعة للإستبيان	41
191	تصميم منشور الإستبيان على مواقع فايسبوك ولينكدان	42
195	مراحل إجراء الدراسة التطبيقية	43
200	نموذج الدراسة	44
212	النموذج الأولي للدراسة الاستطلاعية	45
220	النموذج المعدل للدراسة الاستطلاعية	46
246	النموذج القياسي للدراسة	47
250	قيمة مؤشر Cronbach's Alpha لعينة الدراسة	48
251	قيمة مؤشر Rho de Joreskog لعينة الدراسة	49
252	قيمة مؤشر Composite Reliability لعينة الدراسة	50
254	قيمة مؤشر AVE لعينة الدراسة	51
284	اقتراح بطاقة أداء متوازن نموذجية للتسويق الرقمي للمؤسسات الناشئة في الجزائر	52

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	مراحل تطور التسويق الرقمي	01
13	الفرق بين التسويق الرقمي والتسويق التقليدي	02
14	مصطلحات التسويق الرقمي	03
29	أنواع مواقع التواصل الاجتماعي	04
37	عناصر مزيج التسويق الرقمي	05
104	أكثر عشر مؤلفين إنتاجا واستشهادا حول موضوع التسويق الرقمي	06
107	أكثر عشر مؤسسات بحثية إنتاجا وتعاونا في موضوع التسويق الرقمي	07
108	أكثر عشر دول إنتاجا وتعاونا في موضوع التسويق الرقمي	08
110	أكثر عشر كلمات مفتاحية تكرارا وارتباطا في موضوع التسويق الرقمي	09
112	أكثر عشر مؤلفين إنتاجا واستشهادا حول موضوع أداء المؤسسات	10
115	أكثر عشر مؤسسات بحثية إنتاجا وتعاونا في موضوع أداء المؤسسات	11
116	أكثر عشر دول إنتاجا وتعاونا في موضوع أداء المؤسسات	12
118	أكثر عشر كلمات مفتاحية تكرارا وارتباطا في موضوع أداء المؤسسات	13
121	أكثر عشر مؤلفين إنتاجا واستشهادا حول موضوع المؤسسات الناشئة	14
124	أكثر عشر مؤسسات بحثية إنتاجا وتعاونا في موضوع المؤسسات الناشئة	15
126	أكثر عشر دول إنتاجا وتعاونا في موضوع المؤسسات الناشئة	16
128	أكثر عشر كلمات مفتاحية تكرارا وارتباطا في موضوع المؤسسات الناشئة	17
148	أوجه اختلاف وتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية	18
190	نموذج معادلة ستيفن طومسون	19
192	حجم العينة المدروسة	20
192	استجابة العينة المدروسة	21
197	مقياس ودرجات الموافقة ليكارت الخماسي	22
198	عدد الاستبانات المطلوبة حسب السبب	23
199	توزيع متغيرات وأبعاد الدراسة	24
200	مؤشرات أبعاد نموذج بطاقة الأداء المتوازن	25
213	التحليلات الخارجية لمتغير التسويق الرقمي	26
214	التحليلات الخارجية لمتغير أداء المؤسسات	27
216	قيمة مؤشر Cronbach's Alpha للعينة الاستطلاعية	28
217	قيمة مؤشر Rho de Joreskog للعينة الاستطلاعية	29
217	قيمة مؤشر Composite Reliability للعينة الاستطلاعية	30
218	قيمة مؤشر AVE للعينة الاستطلاعية	31
225	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	32

قائمة الجداول

225	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	33
226	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	34
227	توزيع عينة الدراسة حسب المجال الوظيفي	35
227	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	36
228	توزيع عينة الدراسة حسب مجال نشاط المؤسسة	37
229	توزيع عينة الدراسة حسب عمر المؤسسة	38
231	نتائج إجابات المستجيبين على بعد الموقع الإلكتروني	39
232	نتائج إجابات المستجيبين على بعد محركات البحث	40
233	نتائج إجابات المستجيبين على بعد تطبيق الهاتف الذكي	41
234	نتائج إجابات المستجيبين على بعد مواقع التواصل الاجتماعي	42
235	نتائج إجابات المستجيبين على بعد البريد الإلكتروني	43
236	نتائج إجابات المستجيبين على بعد الذكاء الاصطناعي	44
237	نتائج إجابات المستجيبين على محور التسويق الرقمي	45
239	نتائج إجابات المستجيبين على البعد المالي	46
240	نتائج إجابات المستجيبين على بعد العملاء	47
241	نتائج إجابات المستجيبين على بعد العمليات الداخلية	48
242	نتائج إجابات المستجيبين على بعد التعلم والنمو	49
243	نتائج إجابات المستجيبين على محور أداء المؤسسات	50
244	نتائج إجابات المستجيبين على محاور الدراسة	51
247	التحليلات الخارجية لمتغير التسويق الرقمي	52
248	التحليلات الخارجية لمتغير أداء المؤسسات	53
249	قيمة مؤشر Cronbach's Alpha لعينة الدراسة	54
251	قيمة مؤشر Rho de Joreskog لعينة الدراسة	55
252	قيمة مؤشر Composite Reliability لعينة الدراسة	56
253	قيمة مؤشر AVE لعينة الدراسة	57
255	نتائج التحليلات المتقاطعة	58
257	نتائج معيار Fornell-Larcker	59
258	نتائج معيار HTMT	60
259	نتائج معامل التضخم الخطي للتباين VIF	61
261	نتائج تحليل المسارات	62
262	نتائج معامل التحديد R ²	63
262	نتائج حجم الأثر f ²	64
264	نتائج قدرة النموذج على التنبؤ Q ²	65

قائمة الجداول

265	نتائج مؤشر المطابقة الجذرية المعيارية SRMR	66
265	نتائج مؤشر المطابقة المعياري NFI	67
267	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالموقع الإلكتروني	68
268	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بمحركات البحث	69
269	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بتطبيق الهاتف الذكي	70
270	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بمواقع التواصل الاجتماعي	71
271	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبريد الإلكتروني	72
271	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالذكاء الاصطناعي	73
272	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	74

قائمة الرموز والاختصارات

الاسم الكامل باللغة العربية	الاسم الكامل باللغة اللاتينية	الرمز / الاختصار
التسويق عبر محركات البحث	Search Engine Marketing	SEM
تحسين محركات البحث	Search Engine Optimization	SEO
إعلانات محركات البحث	Search Engine Advertising	SEA
تحسين مواقع التواصل الاجتماعي	Social Media Optimization	SMO
مؤشرات الأداء الرئيسية	Key Performance Indicators	KPI's
إدارة العلاقة مع العميل الإلكترونية	Electronic Customer Relationship Management	E-CRM
واجهة المستخدم	User Interface	UI
تجربة المستخدم	User Experience	UX
لغة ترميز النص الفائق	HyperText Markup Language	HTML
الجمعية الأمريكية للتسويق	American Marketing Association	AMA
معهد التسويق الرقمي	Digital Marketing Institute	DMI
جمعية التسويق عبر الهاتف الذكي	Mobile Marketing Association	MMA
رمز الاستجابة السريعة	Quick Response Code	QR
خدمة الرسائل القصيرة	Short Message Service	SMS
خدمة الرسائل متعددة الوسائط	Multimedia Messaging Service	MMS
الواقع المعزز	Augmented Reality	AR
الواقع الافتراضي	Virtual Reality	VR
منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	Organisation for Economic Co-operation and Development	OECD
المنظمة العربية للتنمية الإدارية	Arab Administrative Development Organization	ARADO
بطاقة الأداء المتوازن	Balanced Scorecard	BSC
العائد على الاستثمار	Return on Investment	ROI
معدل النقر على الرابط	Click-Through Rate	CTR
التكلفة لكل عملية	Cost Per Action	CPA
التكلفة لكل نقرة	Cost Per Click	CPC
معدل الاحتفاظ بالعملاء	Customer Retention Rate	CRR
قيمة العميل مدى الحياة	Customer Lifetime Value	LTV
معدل الاحتفاظ	Retention Rate	Rr
معدل التحويل	Conversion Rate	CR
معدل الارتداد	Bounce Rate	BR
الدفع لكل نقرة	Pay Per Click	PPC
مركز تطوير المقاولاتية	Centre de Développement d'Entrepreneuriat	CDE

قائمة الرموز والاختصارات

مراكز دعم التكنولوجيا والابتكار	Centre d'Appui à la Technologie et l'Innovation	CATI
دار الذكاء الاصطناعي	Artificial Intelligence House	AIH
مختبر التصنيع	Fabrication Laboratory	Fab Lab
صالون التجارة الإلكترونية والخدمات الرقمية	Salon du E-Commerce et des Services En Ligne	ECSEL
قمة إفريقيا لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	Africa Summit on Information and Communication Technology	ICT
معرض الجزائر للمقاولاتية	Foire Algérienne de l'Entrepreneuriat, Formation & Economie Digital	ACF
المؤتمر الإفريقي للمؤسسات الناشئة	African Startup Conference	ASC
الصندوق الجزائري لتمويل المؤسسات الناشئة	Algerian Startup Fund	ASF
النمذجة بالمعادلات الهيكلية القائمة على التباين	Covariance Based Structural Equation Modeling	CB-SEM
النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية	Partial Least Squares Structural Equation Modeling	PLS-SEM

مقدمة

تمهيد

شهدت بيئة الأعمال خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة بفعل التسارع غير المسبوق في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما أدى إلى بروز الاقتصاد الرقمي كنموذج جديد يعيد تشكيل آليات خلق القيمة، وأنماط التفاعل بين المؤسسات والأسواق. ولم تعد المنافسة تعتمد فقط على الموارد التقليدية، بل أصبحت تركز بشكل متزايد على القدرة على توظيف الأدوات الرقمية في إدارة الأنشطة التسويقية وتحسين الأداء المؤسسي.

في هذا الإطار، برزت المؤسسات الناشئة كفاعل اقتصادي ديناميكي يتميز بالمرونة والابتكار والاعتماد المكثف على الرقمنة، غير أن هذه الخصائص، رغم ما توفره من فرص، تجعلها في الوقت ذاته أكثر عرضة لتحديات البقاء والنمو، خاصة في البيئات التي تتسم بعدم الاستقرار أو محدودية البنية التحتية الرقمية. وعليه، يصبح تحسين الأداء بالنسبة لهذه المؤسسات ليس مجرد خيار، بل ضرورة استراتيجية لضمان الاستمرارية والتنافسية.

من جهة أخرى، يُعد التسويق الرقمي أحد أهم الأدوات التي تتيح للمؤسسات الناشئة تجاوز العديد من القيود التقليدية، من خلال تمكينها من الوصول إلى الأسواق بكفاءة أعلى، وتخفيض تكاليف الاتصال، وتعزيز التفاعل مع العملاء، إضافة إلى إتاحة إمكانيات تحليل البيانات واتخاذ قرارات تسويقية أكثر دقة. غير أن فعالية هذه الأدوات لا تتحدد فقط بمدى توفرها، بل بقدرة المؤسسة على توظيفها ضمن رؤية استراتيجية متكاملة تربط بين الأنشطة التسويقية ومؤشرات الأداء.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام الأكاديمي بدراسة التسويق الرقمي وأثره على الأداء، إلا أن معظم الدراسات ركزت على المؤسسات الكبيرة أو في سياقات اقتصادية متقدمة، في حين لا تزال الدراسات التي تتناول المؤسسات الناشئة في الدول النامية، وخاصة في الجزائر، محدودة، سواء من حيث تحليل طبيعة استخدام أدوات التسويق الرقمي أو من حيث قياس أثرها على الأداء باستخدام نماذج شاملة مثل بطاقة الأداء المتوازن.

وبناءً على ذلك، تبرز فجوة بحثية تتعلق بغياب فهم معمق لكيفية تأثير مختلف أدوات التسويق الرقمي على أبعاد الأداء داخل المؤسسات الناشئة في السياق الجزائري، وهو ما يستدعي دراسة تحليلية تربط بين هذه الأدوات ومؤشرات الأداء في إطار منهجي متكامل. إنطلاقاً مما سبق يمكن طرح إشكالية

هذه الدراسة على النحو الآتي: هل يوجد أثر للتسويق الرقمي على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر؟

يمكن ترجمة الإشكالية العامة للدراسة إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر لاستخدام الموقع الإلكتروني على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر؟
- هل يوجد أثر لاستخدام محركات البحث على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر؟
- هل يوجد أثر لاستخدام تطبيقات الهاتف الذكي على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر؟
- هل يوجد أثر لاستخدام مواقع التواصل الاجتماعي على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر؟
- هل يوجد أثر لاستخدام البريد الإلكتروني على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر؟
- هل يوجد أثر لاستخدام الذكاء الاصطناعي على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر؟

فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة، تم صياغة الفرضية الرئيسية H التالية:

- ← H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الرقمي على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر.
 - ← H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الرقمي على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر.
- يتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية، كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى $H1$:

- ← H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الموقع الإلكتروني على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر.

- ← H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الموقع الإلكتروني على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر.

- الفرضية الفرعية الثانية $H2$:

- ← H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام محركات البحث على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر.

- ← H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام محركات البحث على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر.

- الفرضية الفرعية الثالثة $H3$:

← H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تطبيق الهاتف الذكي على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر.

← H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تطبيق الهاتف الذكي على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر.

– الفرضية الفرعية الرابعة H_4 :

← H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام مواقع التواصل الاجتماعي على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر.

← H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام مواقع التواصل الاجتماعي على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر.

– الفرضية الفرعية الخامسة H_5 :

← H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام البريد الإلكتروني على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر.

← H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام البريد الإلكتروني على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر.

– الفرضية الفرعية السادسة H_6 :

← H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الذكاء الاصطناعي على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر.

← H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الذكاء الاصطناعي على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر.

مبررات اختيار موضوع الدراسة

جاء اختيار موضوع هذه الدراسة مدفوعاً بجملة من الاعتبارات العلمية والذاتية التي منحت هذا البحث أهمية خاصة. فمن الناحية الموضوعية، يشهد العالم تحولاً متسارعاً نحو الرقمنة، مما جعل التسويق الرقمي أحد أهم الأدوات التي تعول عليها المؤسسات، خصوصاً الناشئة منها، لتعزيز تنافسيتها وتحسين أدائها في بيئة تتسم بعدم الاستقرار والتغير المستمر. وفي السياق الجزائري، تبرز المؤسسات الناشئة كركيزة محورية

في مساعي الدولة لتنويع الاقتصاد الوطني والخروج من التبعية لقطاع المحروقات، وهو ما يستدعي فهما معمقا لكيفية توظيف أدوات التسويق الرقمي في تحسين أدائها وضمان استدامتها.

أما من الناحية الذاتية، فقد تبلور اهتمام الباحث بموضوع التسويق الرقمي من خلال سعيه لتطوير معارفه النظرية والتطبيقية في هذا المجال، حيث أُتيحت له فرصة التربص في عدد من وكالات التسويق المختصة، وممارسة مهام متعددة مثل تصميم المواقع الإلكترونية، وتسيير صفحات التواصل الاجتماعي، بالإضافة إلى توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي في إدارة المحتوى الرقمي. وقد ساهمت هذه التجارب العملية في تكوين رؤية واضحة حول أهمية التسويق الرقمي كمجال بحثي وتطبيقي في آن واحد، مما عزز من قناعة الباحث بضرورة دراسة هذا الموضوع في بيئة المؤسسات الناشئة الجزائرية، لفهم الأثر الفعلي لهذه الممارسات الرقمية على أدائها.

وبناءً على ما سبق، فإن هذا الموضوع يندرج ضمن الاهتمامات الراهنة على الصعيدين الأكاديمي والاقتصادي، ويطمح إلى تقديم نتائج قابلة للتطبيق تساهم في دعم رواد الأعمال وصناع القرار في مسار التحول الرقمي وتحسين أداء المؤسسات الناشئة.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على أحد المواضيع الراهنة في مجال التسويق، والمتمثل في التسويق الرقمي، وذلك من خلال ربطه بتحسين أداء المؤسسات، بالتحديد الناشئة منها في الجزائر، باعتبارها أحد الروافد الأساسية التي يُعَوَّل عليها في تنويع الاقتصاد الوطني وتعزيز تنافسيته. وتتجلى أهمية الدراسة من خلال مستويين متكاملين:

- **على المستوى النظري:** تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المرتبطة بالتسويق الرقمي من خلال تحليل أدواته المختلفة ودورها في تحسين الأداء، في سياق المؤسسات الناشئة، مع توظيف أحدث ما توصل إليه الباحثون في الموضوع وهو ما يُعد إضافة نوعية في المجال الأكاديمي.
- **على المستوى التطبيقي:** توفر الدراسة مؤشرات عملية يمكن أن تساعد المؤسسات الناشئة في تحسين أدائها عبر الاستخدام الفعال لأدوات التسويق الرقمي، كما تمثل مرجعاً لصناع القرار والممارسين في بيئة الأعمال الجزائرية لفهم دور التسويق الرقمي في تعزيز الأداء. كما توجت الدراسة باقتراح بطاقة أداء متوازن نموذجية مكيّفة مع طبيعة عمل هذه المؤسسات.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر التسويق الرقمي على تحسين الأداء على مستوى المؤسسات الناشئة في الجزائر، وذلك من خلال السعي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إبراز الإطار النظري لمتغيري الدراسة التسويق الرقمي وأداء المؤسسات الناشئة وتحليل طبيعة العلاقة بينهما؛
- استكشاف واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر من خلال عرض خصائصها وبيئتها؛
- تحليل أثر استخدام الموقع الإلكتروني على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر؛
- تحليل أثر استخدام محركات البحث على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر؛
- تحليل أثر استخدام تطبيقات الهاتف الذكي على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر؛
- تحليل أثر استخدام مواقع التواصل الاجتماعي على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر؛
- تحليل أثر استخدام البريد الإلكتروني على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر؛
- تحليل أثر استخدام الذكاء الاصطناعي على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر؛
- تقييم مدى مساهمة التسويق الرقمي في تطوير الأداء باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛
- تحليل العلاقة بين متغيري الدراسة باستخدام برنامج Smart PLS؛
- تقديم مقترحات عملية وتصميم نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن للتسويق الرقمي للمؤسسات الناشئة في الجزائر.

حدود الدراسة

تدرج هذه الدراسة ضمن مجموعة من الحدود التي تم تحديدها مسبقاً لضبط نطاق البحث وتحقيق أهدافه بدقة، وتشمل ما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** تتمثل في دراسة أثر التسويق الرقمي بمختلف أدواته (الموقع الإلكتروني، محركات البحث، تطبيق الهاتف الذكي، مواقع التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني والذكاء الاصطناعي) على تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالاعتماد على نموذج بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين المتغيرين وفق النموذج النظري والفرضيات المعتمدة.
- **الحدود البشرية:** تمثلت في أفراد مجتمع الدراسة من مسؤولي التسويق والبرمجة والمدراء التنفيذيين للمؤسسات الناشئة في الجزائر، ممن تتوفر لديهم معطيات وتجارب مرتبطة باستخدام أدوات التسويق الرقمي في مؤسساتهم.

- **الحدود المكانية:** أُجريت الدراسة في الجزائر، وتركزت على عينة من المؤسسات الناشئة المشاركة في المؤتمر الإفريقي للمؤسسات الناشئة في طبعته الثالثة، المنظم بالمركز الدولي للمؤتمرات "عبد اللطيف رحال" بالعاصمة الجزائر.
- **الحدود الزمانية:** تم جمع بيانات الدراسة الميدانية ورقيا خلال فترة انعقاد المؤتمر الإفريقي للمؤسسات الناشئة من 5 إلى 7 ديسمبر 2024، في حين جُمعت إلكترونيا خلال الفترة الممتدة من ديسمبر 2024 إلى نهاية يناير 2025.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي، نظراً لملاءمتها طبيعة الموضوع وأهداف البحث. إذ يهدف المنهج الوصفي إلى عرض المفاهيم النظرية المرتبطة بالتسويق الرقمي وأداء المؤسسات، بالأخص الناشئة منها وتحديد أبعاد كل منهما، بينما استُخدم المنهج التحليلي لتحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر، بهدف اختبار فرضيات الدراسة والكشف عن طبيعة العلاقة بين التسويق الرقمي وتحسين الأداء، وذلك باستخدام برنامج Smart PLS ضمن إطار نمذجة المعادلات الهيكلية SEM.

هيكل الدراسة

- انطلاقاً من إشكالية الدراسة وأهدافها، تم تقسيمها إلى أربعة فصول رئيسية، جاءت على النحو الآتي:
- **الفصل الأول:** الأدبيات النظرية للدراسة، وتم فيه تناول المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع البحث، حيث تم التطرق إلى التسويق الرقمي، المؤسسات الناشئة والأداء، مع دراسة العلاقة النظرية بين التسويق الرقمي وتحسين أداء المؤسسات الناشئة.
 - **الفصل الثاني:** الأدبيات التطبيقية للدراسة، حُصِّص لإجراء دراسة بيبيومترية، بالإضافة إلى تحليل مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث، مع القيام بتحليل نقدي للدراسات المختارة، مما أتاح استخلاص الفجوة البحثية وتحديد القيمة المضافة للدراسة الحالية.
 - **الفصل الثالث:** الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة، تضمن عرضاً لواقع المؤسسات الناشئة في الجزائر، وبيان المنهج المعتمد، طبيعة العينة، أدوات جمع البيانات، مراحل تنفيذ الدراسة بالإضافة إلى عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية الأولية.

– الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة، واشتمل على تحليل البيانات إحصائياً، وتقييم النموذج القياسي للدراسة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية، مع مناقشة النتائج المتوصل إليها. كما تم في نهاية الفصل تقديم نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن خاصة بالمؤسسات الناشئة.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية

للدراسة

تمهيد

تتأسس الدراسات العلمية المتخصصة على بناء نظري متين يوضح المفاهيم المحورية، ويُبرز الروابط بين المتغيرات الأساسية للبحث. وفي ظل تطور العلوم الاقتصادية والتجارية، لم يعد بالإمكان دراسة أداء المؤسسات خاصة الناشئة منها بمعزل عن التغيرات التقنية التي أعادت تشكيل بيئة الأعمال، وعلى رأسها التحول الرقمي.

يُعد التسويق الرقمي أحد أبرز تجليات هذا التحول، إذ تجاوز المفهوم التقليدي للتسويق ليصبح منظومة متكاملة تعتمد على أدوات تكنولوجية حديثة تستهدف الوصول الفعال إلى العملاء وتحقيق مستويات أداء أعلى. في الوقت ذاته، برزت المؤسسات الناشئة كفاعل اقتصادي واعد يعتمد في نشأته ونموه على الابتكار والتكنولوجيا.

تأسيسًا على ذلك، يهدف هذا الفصل إلى وضع إطار نظري للمفاهيم المتصلة بالدراسة، من خلال التطرق أولاً إلى أساسيات التسويق الرقمي ومكوناته، ثم تقديم خلفية نظرية حول المؤسسات الناشئة والأداء، وأخيراً مناقشة العلاقة الممكنة بين التسويق الرقمي وتحسين أداء المؤسسات الناشئة، مع التطرق إلى نماذج القياس المعتمدة ومؤشرات الأداء، ودور أتمتة التسويق في تعزيزه. وعليه، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية:

- **المبحث الأول:** أساسيات التسويق الرقمي.
- **المبحث الثاني:** الإطار النظري للأداء والمؤسسات الناشئة.
- **المبحث الثالث:** علاقة التسويق الرقمي بتحسين أداء المؤسسات الناشئة.

المبحث الأول: أساسيات التسويق الرقمي

شهدت بيئة الأعمال تحولات جوهرية خلال العقود الأخيرة نتيجة التطورات التكنولوجية المتسارعة، مما أدى إلى ظهور استراتيجيات تسويقية جديدة تتلاءم مع طبيعة العالم الرقمي. في هذا السياق، برز التسويق الرقمي كأحد أهم التوجهات الحديثة التي غيرت أساليب تفاعل المؤسسات مع عملائها، حيث يتميز بقدرته على توفير فرص لم تكن متاحة حتى الآن للوصول إلى الأسواق الدولية وتحسين التواصل مع العملاء عبر مجموعة متنوعة من الأدوات والأساليب التحليلية المتطورة التي تتيح للمؤسسات فهم سلوك المستهلكين ومواصلة تحسين استراتيجياتها.

في هذا الجزء، سيتم التطرق إلى الأسس والمفاهيم الرئيسية للتسويق الرقمي، بما في ذلك مفهومه، خصائصه، أنواعه، وأبرز أدواته، بهدف توفير رؤية شاملة حول مكانته في المشهد التسويقي الحديث.

المطلب الأول: مقاربات حول مفهوم التسويق الرقمي وخصائصه

يعد التسويق الرقمي من أبرز التحولات التي شهدتها الفكر التسويقي المعاصر، حيث جاء نتيجةً للتطور التكنولوجي واعتماد المؤسسات المتزايد على الوسائط الرقمية في تسيير أنشطتها التسويقية. رغم شيوع استخدام هذا المفهوم، إلا أن التحديد الدقيق لمعناه لا يزال يثير بعض الغموض بسبب تنوع استعمالاته واختلاف زوايا تناوله. لذلك، يهدف هذا المطلب إلى تقديم نظرة عامة حول مفهوم التسويق الرقمي، واستعراض أبرز الاتجاهات التي تناولته في الأدبيات الحديثة، بما يساهم في توضيح أسسه النظرية ومكانته ضمن المنظومة الشاملة للتسويق.

1. الإطار المفاهيمي للتسويق الرقمي

1.1. تعريف التسويق الرقمي

يتجسد مفهوم التسويق الرقمي في مجموعة من التعريفات، من بينها:

وفقًا للجمعية الأمريكية للتسويق AMA، التسويق الرقمي هو جميع الأنشطة والإجراءات التي تُيسرها التكنولوجيا الرقمية لخلق قيمة وعرضها وتقديمها للعملاء والشركاء الآخرين. (American Marketing Association، 2024)

ويمكن تعريف التسويق الرقمي على أنه تعامل تجاري قائم على تفاعل أطراف العملية الكترونياً بدلاً

من الاتصال المادي المباشر. (أبو العلا، 2014، صفحة 26)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

كما يُعرف أيضا بأنه عملية ترويج السلع والخدمات باستخدام قواعد البيانات، وكذا قنوات التوزيع عبر الإنترنت للوصول إلى العملاء بطريقة شخصية وفعالة وفي الوقت المناسب. (Behera, Kamboj, Gupta, Gunasekaran, و Bala، 2019، صفحة 03)

أما معهد التسويق الرقمي DMI عزّفه بأنه استخدام التقنيات الرقمية لإنشاء اتصال متكامل وموجه وقابل للقياس يساعد على اكتساب والاحتفاظ بالعملاء مع بناء علاقات أعمق معهم. (Digital Marketing) (Institute، 2024)

كما يُعرف التسويق الرقمي على أنه استخدام مختلف الأدوات الرقمية لتسويق السلع أو الخدمات، سواء عبر الأنترنت مثل المواقع الإلكترونية، مواقع التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني، أو عبر الأدوات الرقمية الأخرى مثل خدمة الرسائل النصية القصيرة بصرف النظر عن الأنترنت، بهدف إنشاء اتصال متكامل مع العملاء بشكل مستهدف، وقابل للقياس. (Alice Li و Kannan، 2017، صفحة 5)

انطلاقاً مما سبق، يمكن تعريف التسويق الرقمي على أنه استخدام مختلف الأدوات الرقمية، بما في ذلك المرتبطة بشبكة الإنترنت، لتطوير استراتيجيات التسويق، وخلق وسط تفاعلي يساهم في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة.

2.1 تطور التسويق الرقمي

شهد التسويق الرقمي تطوراً ملحوظاً خلال العقود الأخيرة، متأثراً بالتغيرات التكنولوجية والتحولات في سلوك المستهلكين. فمنذ بداياته التي ارتبطت باستخدام البريد الإلكتروني والمواقع الإلكترونية كأدوات أساسية للترويج، توسع نطاقه ليشمل محركات البحث، ومنصات التواصل الاجتماعي، وغيرها من الأدوات التفاعلية التي عززت من قدرة المؤسسات على الوصول إلى جمهورها بطرق أكثر دقة وفعالية. ومع تطور تقنيات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي، أصبح التسويق الرقمي أكثر تخصيصاً وتكيفاً مع احتياجات المستهلكين، مما يجعله أحد الركائز الأساسية في استراتيجيات المؤسسات المعاصرة لتعزيز تنافسيتها وضمان استدامة أدائها في الأسواق. (Theologou, Basimakopoulou، و Tzavaras، 2022، صفحة 32) يعرض الجدول 1 التسلسل الزمني لمراحل تطور التسويق الرقمي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

الجدول 1: مراحل تطور التسويق الرقمي

المرحلة الزمنية	ملاحظ التطور الرئيسية
السبعينيات - الثمانينيات	بداية استخدام الحاسوب في جمع البيانات وتحليلها، وظهور قواعد البيانات الأولى لدعم القرارات التسويقية.
التسعينيات	انتشار الإنترنت، ظهور المواقع الإلكترونية التجارية الأولى، وبداية استخدام البريد الإلكتروني كأداة تسويقية.
2000 - 2010	بروز محركات البحث وتطور تقنيات تحسين محركات البحث (SEO)، انتشار الإعلانات الرقمية المدفوعة، وبروز مواقع التواصل الاجتماعي كقنوات تسويقية.
2010 - 2020	انتشار الهواتف الذكية والتسويق عبر الأجهزة الذكية، نمو التسويق بالمحتوى والتسويق عبر المؤثرين، والاعتماد المتزايد على تحليلات البيانات.
2020 - إلى اليوم	توظيف الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي في تخصيص التجارب التسويقية، الاعتماد على البيانات الضخمة، تنامي التسويق عبر الفيديو والبث المباشر، وتطور الأتمتة التسويقية.

المصدر: Dsouza و Panakaje، A Study on the Evolution of Digital Marketing، 2023، صفحة 99.

يتضح من خلال الجدول 1 أن تطور التسويق الرقمي مرّ بمراحل متعاقبة، انتقل فيها من الاعتماد على الأدوات البسيطة مثل البريد الإلكتروني والمواقع الإلكترونية إلى استخدام محركات البحث ووسائل التواصل الاجتماعي، وصولاً إلى توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة. ويعكس هذا التطور التدريجي استجابة مباشرة للتحويلات التكنولوجية وسلوك المستهلكين، مما جعل التسويق الرقمي أكثر شمولاً وتفاعلية ودقة في استهداف الجمهور. وبذلك، أصبح التسويق الرقمي يشكل محوراً استراتيجياً لا غنى عنه للمؤسسات الساعية إلى تعزيز تنافسيتها في بيئة تتسم بالتغير المستمر والتحديات المتزايدة. (Dsouza و Panakaje، 2023، صفحة 100)

3.1 الفرق بين التسويق الرقمي والتسويق التقليدي

أدى التطور التكنولوجي المتسارع وظهور الإنترنت ووسائل الاتصال الحديثة إلى إحداث نقلة نوعية في أساليب التسويق. فقد أصبح لزاماً على المؤسسات التمييز بين النمط التقليدي القائم على القنوات الكلاسيكية كالإذاعة والتلفزيون والمطبوعات، والنمط الرقمي المعتمد على المنصات الإلكترونية التفاعلية مثل مواقع التواصل الاجتماعي والمواقع الإلكترونية. ويُعدّ الوقوف على أوجه الاختلاف بين هذين النمطين أمراً جوهرياً لفهم التحويلات التي يشهدها النشاط التسويقي المعاصر، ولتوضيح كيفية مساهمة كل منهما في الوصول إلى العملاء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. (Imanova، 2023، صفحة 524)

يوضح الجدول 2 الفرق بين التسويق الرقمي والتسويق التقليدي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

الجدول 2: الفرق بين التسويق الرقمي والتسويق التقليدي

الجانب	التسويق التقليدي	التسويق الرقمي
وسيلة الاتصال	قنوات غير رقمية (تلفزيون، إذاعة، مطبوعات، لوحات إعلانية...)	قنوات رقمية (مواقع إلكترونية، بريد إلكتروني، مواقع التواصل الاجتماعي...)
التكلفة والكفاءة	تكاليف مرتفعة وصعوبة في التحكم بالميزانية	أقل تكلفة مع إمكانية التوسع التدريجي
الاستهداف والتخصيص	استهداف عام، قليل التخصيص	استهداف دقيق وتخصيص وفق بيانات العملاء وسلوكهم
التفاعل مع الجمهور	تواصل أحادي الاتجاه دون استجابة فورية	تواصل ثنائي الاتجاه مع إمكانية التفاعل اللحظي
القياس والتحليل	محدود وصعب الربط بنتائج مباشرة	قابل للقياس الفوري عبر التحليلات (النقرات، المبيعات، التحويلات)
الانتشار وإمكانية الوصول	محلي أو إقليمي، والتوسع عالمياً مكلف	وصول عالمي مع إمكانية التخصيص الثقافي واللغوي
السرعة والمرونة	يحتاج إلى وقت طويل في التخطيط والتنفيذ	سريع الإطلاق وقابل للتعديل الفوري بناءً على النتائج
شكل المحتوى	محتوى ثابت (إعلانات مطبوعة، لوحات إعلانية)	محتوى متنوع وتفاعلي (فيديوهات، بودكاست، إعلانات مدمجة...)
التغذية الراجعة	بطيئة عبر استبيانات أو مقابلات	فورية عبر التعليقات، المراجعات، والتفاعل على المنصات الرقمية
الاستمرارية	مدة محدودة (حملات تلفزيونية أو مطبوعة)	محتوى مستمر على الإنترنت لفترات طويلة ويمكن إعادة استخدامه

المصدر: M Hylewski, 2025, Digital Marketing vs Traditional Marketing – Key Differences.

يتضح من خلال المقارنة أنّ التسويق الرقمي يوفر للمؤسسات آفاقاً أوسع من حيث دقة الاستهداف، والتفاعل المباشر مع العملاء، وإمكانية قياس النتائج بصورة لحظية، وهو ما يمنحه ميزة بارزة في المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال. في المقابل، يظل التسويق التقليدي أكثر ارتباطاً بتحقيق الانتشار الواسع وتعزيز المصداقية عبر قنوات مألوفة لدى الجمهور، على الرغم من محدودية قدراته في التخصيص وارتفاع تكلفته نسبياً. وبذلك، فإن الفروق بين النموذجين لا تقتصر على اختلاف الوسائط المستخدمة، بل تعكس تحولاً جوهرياً في فلسفة الاتصال مع العملاء وآليات إدارة العلاقة معهم، الأمر الذي يجعل من التكامل بين مزايا كل من التسويق التقليدي والرقمي خياراً استراتيجياً لتحقيق أهداف المؤسسات في ظل بيئة تنافسية متغيرة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

4.1. الفرق بين مصطلحات التسويق الرقمي

إن تطور اللغة الاقتصادية والتسويقية نتيجة الانتقال من الطرق التقليدية إلى الأساليب الرقمية، ساهم في ظهور مصطلحات حديثة كالتسويق الرقمي، والمصطلحات الأخرى ذات الصلة به مثل التسويق الإلكتروني والتسويق عبر الإنترنت وغيرها، لوصف استخدام التكنولوجيا الحديثة في تحقيق أهداف التسويق للمؤسسات. (Charlesworth، 2023، صفحة 34) الجدول 3 يوضح الفروقات بين مصطلحات التسويق الرقمي:

الجدول 3: مصطلحات التسويق الرقمي

المصطلحات		
<u>المجموعة الثانية:</u>	التسويق الرقمي	<u>المجموعة الأولى:</u>
	Digital Marketing	
التسويق عبر الإنترنت	التسويق عبر الإنترنت	التسويق الرقمي
Online Marketing	Online Marketing	Digital Marketing
التسويق عبر الويب	التسويق عبر الويب	التسويق 4.0
Web Marketing	Web Marketing	Marketing 4.0
التسويق الإلكتروني	التسويق الإلكتروني	
E-Marketing	E-Marketing	
	التسويق 4.0	
	Marketing 4.0	

المصدر: Veleva و Tsvetanova، Characteristics of the digital marketing advantages and disadvantages، 2020، صفحة 3.

كما يوضح الجدول 3، انطلاقاً من دراسات الباحثين في مجال التسويق نجد اعتماد بعض المؤلفين مصطلحات التسويق الرقمي والتسويق عبر الإنترنت والتسويق عبر الويب والتسويق الإلكتروني والتسويق 4.0. بالتأكيد، هذه المصطلحات متشابهة في المضمون وتؤثر على نفس الموضوع، ولكن مع ذلك يحمل كل منها فروقاً دقيقة مختلفة. والفرق الرئيسي بينهما يكمن في الأدوات التسويقية المعتمدة. بصفة عامة، وبناءً على الآراء المختلفة للباحثين، يمكننا تقسيم هذه المصطلحات إلى مجموعتين رئيسيتين، المصطلحات من المجموعة الأولى تعتبر أكثر تعقيداً وذات جانب أوسع من المعنى. وهي تشمل الأنشطة التسويقية للمؤسسة التي تتم من خلال القنوات الرقمية المختلفة، وهي محددة بالنسبة لهم بكونها جزء لا يتجزأ من استراتيجية التسويق الشاملة واستخدام ليس فقط التقنيات والأدوات الجديدة بل التقليدية أيضاً لتنفيذها. (Veleva و Tsvetanova، 2020، صفحة 3) أما مصطلحات المجموعة الثانية فهي قريبة جداً من

مصطلحات المجموعة الأولى من حيث المعنى، لكنها تركز فقط على التفاعل وجذب انتباه واهتمام المستخدمين انطلاقاً من الأدوات المرتبطة بشبكة الإنترنت فقط.

2. خصائص التسويق الرقمي

يتميز التسويق الرقمي بمجموعة من الخصائص الفريدة التي تعكس قدرته على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والسوقية، فيما يلي أبرز هذه الخصائص:

1.2. التفاعلية Interactivity

يتميز التسويق الرقمي بقدرته على خلق تفاعل مباشر بين العلامة التجارية والعميل، مما يسمح بتبادل الآراء والأفكار بشكل فوري. على عكس التسويق التقليدي الذي يعتمد على الاتصال أحادي الاتجاه، يتيح التسويق الرقمي للعملاء التفاعل مع المحتوى من خلال التعليقات، الإعجابات، المشاركات، أو حتى التواصل المباشر عبر منصات الدردشة. هذا التفاعل الثنائي يعزز تجربة العميل ويسهم في بناء علاقات قوية ومستدامة بين العلامة التجارية وجمهورها. (Giftson و Krishnakumari، 2024، صفحة 312)

2.2. القدرة على القياس والتحليل Measurability

من أبرز مميزات التسويق الرقمي قدرته على توفير بيانات دقيقة وقابلة للقياس حول أداء الحملات التسويقية. من خلال أدوات التحليل مثل Google Analytics ومنصات مواقع التواصل الاجتماعي، يمكن للمؤسسات تتبع مؤشرات الأداء الرئيسية KPI's مثل معدلات النقر ومعدلات التحويل. هذه البيانات تمكن المسوّقين من تقييم فعالية استراتيجياتهم بشكل موضوعي واتخاذ القرارات التسويقية لتحسين النتائج. (Dašić، Turčinović، Vučić و Tošić، 2023، صفحة 1192)

3.2. الاستهداف الدقيق Targeting

يسمح التسويق الرقمي باستهداف الجمهور بدقة عالية بناءً على معايير محددة مثل العمر، الجنس، الموقع الجغرافي، الاهتمامات والسلوكيات الشرائية. هذه الخاصية تجعل الحملات التسويقية أكثر فعالية من حيث التكلفة، حيث يتم توجيه الرسائل التسويقية فقط إلى الأفراد الذين من المرجح أن يكونوا مهتمين بالمنتج أو العرض المقدم. (El Saleh، 2019، صفحة 124)

4.2. المرونة والتكيف Flexibility and Adaptability

يتميز التسويق الرقمي بمرونته العالية وقدرته على التكيف السريع مع المتغيرات السوقية. يمكن تعديل الحملات التسويقية في الوقت الفعلي بناءً على رُود الأفعال والبيانات الواردة، مما يسمح للمؤسسات

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

بالاستجابة بسرعة لأي تغييرات في تفضيلات العملاء أو ظروف السوق. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تكييف المحتوى ليناسب منصات مختلفة، مثل مواقع التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني، أو محركات البحث، مما يعزز وصول الرسالة التسويقية إلى جمهور أوسع. (Chaffey و Ellis-Chadwick، Digital Marketing, Global Edition، 2019، صفحة 267)

5.2. الوصول العالمي Global Reach

يتخطى التسويق الرقمي الحدود الجغرافية، مما يسمح للعلامات التجارية بالوصول إلى جمهور عالمي دون قيود مكانية. هذه الخاصية تعزز فرص التوسع في أسواق جديدة وزيادة قاعدة العملاء، مما يفتح آفاقاً جديدة للنمو والتنافسية. (Chomiak-Orsa و Liszczyk، 2020، صفحة 18)

6.2. التكلفة الفعالة Cost Effectiveness

يعتبر التسويق الرقمي أكثر فعالية من حيث التكلفة مقارنة بالتسويق التقليدي. يمكن للمؤسسات تنفيذ حملات تسويقية بميزانيات محدودة مع تحقيق نتائج كبيرة، خاصة عند استخدام استراتيجيات مثل التسويق عبر محركات البحث SEM أو التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي. هذه الخاصية تجعله خياراً مثالياً للمؤسسات الناشئة، الصغيرة والمتوسطة التي تسعى إلى تحقيق عائد استثمار مرتفع وبتكلفة أقل. (Afrina، Sadia و Kaniz، 2015، صفحة 74)

7.2. الاعتماد على التكنولوجيا Technology Driven

يعتمد التسويق الرقمي بشكل كبير على التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات الضخمة وأتمتة التسويق. هذه التقنيات تعزز كفاءة العمليات التسويقية وتوفر رؤى عميقة حول سلوكيات العملاء. على سبيل المثال، يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات العملاء وتوقع سلوكياتهم المستقبلية، مما يساهم في تصميم حملات تسويقية أكثر فعالية. (Zhygalkevych، وآخرون، 2022، صفحة 81)

8.2. التركيز على المحتوى Content Centric

يعتمد التسويق الرقمي بشكل كبير على إنشاء ونشر محتوى ذي قيمة وجاذبية، حيث يلعب المحتوى دوراً كبيراً في جذب الجمهور وتعزيز الوعي بالعلامة التجارية. يتم تصميم المحتوى ليلبي احتياجات الجمهور المستهدف ويقدم له معلومات مفيدة أو ترفيهية تساهم في بناء الثقة وترسيخ صورة العلامة التجارية كمرجع في مجالها. تتعدد أشكال المحتوى المستخدمة في التسويق الرقمي وتشمل: المقالات، المدونات، الفيديوهات، البودكاست والصور. (Anber، 2022، صفحة 105)

9.2. الاستدامة والقدرة على التتبع Sustainability and Traceability

يمكن تتبع تأثير الحملات التسويقية الرقمية على المدى الطويل، مما يساعد في بناء استراتيجيات مستدامة. بالإضافة إلى ذلك، يعتبر التسويق الرقمي أكثر استدامة من الناحية البيئية مقارنة بالتسويق التقليدي، حيث يقلل من استخدام المواد المطبوعة والموارد الطبيعية. هذه الخاصية تجعله خيارًا مناسبًا للمؤسسات التي تسعى إلى تبني ممارسات تجارية صديقة للبيئة. (Blanco-Diez-Martin، و Gonzalez، Prado-Roman، 2019، صفحة 34)

خلصنا من خلال هذا المطلب إلى أن التسويق الرقمي هو امتداد طبيعي للتطور التكنولوجي في المجال التسويقي، ويُستعمل للدلالة على مختلف الأنشطة التسويقية التي تعتمد الوسائط الرقمية، رغم تعدد تسمياته واختلاف تعريفاته في الأدبيات.

المطلب الثاني: أنواع التسويق الرقمي وأدواته

بعد التعرّف على مفهوم التسويق الرقمي ومختلف مقارباته وخصائصه، يكتسي التطرق إلى أنواعه الأساسية والأدوات المعتمدة في تطبيقه أهمية بالغة، كونه يُسهم في توضيح الجوانب العملية التي تُترجم مبادئه النظرية إلى ممارسات فعلية داخل البيئة الرقمية. وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

1. أنواع التسويق الرقمي

يعد التسويق الرقمي مجالاً واسعاً ومتعدد الأبعاد، الأمر الذي أدى إلى ظهور مجموعة من الأنواع التي تعكس اختلاف الأهداف التسويقية، وتباين الأدوات الرقمية المستخدمة، وتنوّع الاستراتيجيات المطبّقة، إضافةً إلى حجم الموارد والميزانيات المتاحة لكل مؤسسة. ومن هنا، برزت تصنيفات متعدّدة لأنواع التسويق الرقمي، كالتسويق بالمحتوى، التسويق الوارد، التسويق عبر المؤثرين، التسويق بالعمولة والتسويق الفيروسي، حيث يمثّل كل نوع منها مقارنة خاصة تستجيب لظروف واحتياجات مختلفة، وتتكامل جميعها لتحقيق فعالية أكبر في الوصول إلى الجمهور وتعزيز تنافسية المؤسسات. (Vaibhava، 2019، صفحة 197) فيما يلي أهم أنواع التسويق الرقمي:

1.1. التسويق بالمحتوى Content Marketing

1.1.1 تعريف التسويق بالمحتوى

وفقاً لمعهد التسويق بالمحتوى CMI، يُعرف التسويق بالمحتوى بأنه نهج تسويقي استراتيجي يهدف إلى إنشاء وتوزيع محتوى قيّم وملائم ومتسق لجذب جمهور محدد بوضوح والاحتفاظ به، بهدف تحقيق

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

إجراء مريح من العملاء. بدلاً من الترويج للسلع أو الخدمات، يوفر النهج الاستراتيجي القائم على المحتوى محتوى استراتيجي ذي صلة ومفيدًا للعملاء المحتملين والحاليين على حدٍ سواء لمساعدتهم على حل المشكلات في عملهم (محتوى B2B) أو حياتهم الشخصية (محتوى B2C). (Content Marketing Institute, 2025)

2.1.1 استراتيجية التسويق بالمحتوى

تختلف استراتيجية التسويق بالمحتوى من مؤسسة إلى أخرى، ولكن يجب أن تأخذ في الاعتبار العناصر التالية (Content Marketing Institute, 2025) :

- أهداف تسويق المحتوى، مثل زيادة الوعي بالعلامة التجارية، بناء علاقة ثقة مع الجمهور المستهدف وجذب عملاء جدد؛
- تحليل الجمهور المستهدف لفهم احتياجاتهم واهتماماتهم؛
- اختيار نوع المحتوى وقنوات الترويج المناسبة؛
- وضع جدول زمني لنشر المحتوى ومراقبة التفاعلات باستخدام مقاييس محددة.

2.1.2 التسويق الوارد Inbound Marketing

1.2.1 تعريف التسويق الوارد

هناك العديد من التعريفات المقدمة حول التسويق الوارد أهمها:

يُعرّف التسويق الوارد على أنه إنشاء المحتوى ومشاركته على نطاق واسع عبر مختلف القنوات الرقمية، مما يساعد العملاء المحتملين على معرفة المزيد من المعلومات المهمة عن المؤسسة أو علامتها التجارية، وهذا يشجعهم على التفاعل مع المؤسسة وزيادة احتمال قيامهم بعملية الشراء مما يحولهم لعملاء فاعلين للمؤسسة. (Hubspot، 2024)

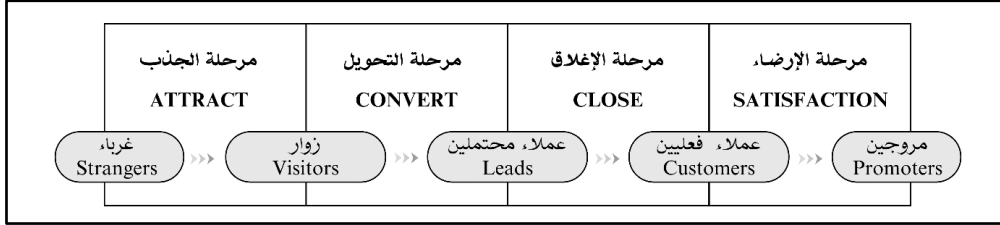
التسويق الوارد هو نوع من أنواع التسويق الرقمي يعتمد على تقديم محتوى قيم وغني بالمعلومات باستخدام الإنترنت بشكل عام ومواقع التواصل الاجتماعي بشكل خاص. يرتبط باحتياجات العملاء الفاعلين والمحتملين على حدٍ سواء. وبناءً على ذلك، يمكن القول أن التسويق الوارد والتسويق بالمحتوى مرتبطان ارتباطاً وثيقاً، إذ يعتمد التسويق الوارد على المحتوى التسويقي، ويتطلب التسويق بالمحتوى استراتيجية التسويق الوارد. (Pradiatiningtyas، Dewa، Safitri، 2024، صفحة 47)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

2.2.1 استراتيجيات التسويق الوارد

تتكون استراتيجيات التسويق الوارد من أربع مراحل أساسية: الجذب، التحويل، الإغلاق والإرضاء، كما هو موضح في الشكل 1:

الشكل 1: استراتيجيات التسويق الوارد



المصدر: Telilani و Bouteldja، The Impact of Inbound Marketing on Digital Consumer Behavior، in Algeria، 2024، صفحة 40.

- **مرحلة الجذب:** تتمثل المرحلة الأولى في استراتيجيات التسويق الوارد في جذب الغرباء ليصبحوا زوارا. في هذه المرحلة، لا يتمثل الهدف في إقناع الزائرين بالشراء ولكن ببساطة التركيز على جذبهم من خلال توعيتهم بخدمات المؤسسة وعلامتها التجارية من خلال محتوى مصمم خصيصًا لهذا الغرض. (Opreana و Vinerean، 2015، صفحة 32)
- **مرحلة التحويل:** تمثل مرحلة التحويل المرحلة الثانية بعد عملية الجذب، حيث يتم تحويل الزوار إلى عملاء محتملين. يمكن تعريف العملاء المحتملين بأنهم العملاء الذين أبدوا استعدادهم لتلقي العرض التسويقي للمؤسسة من خلال التسجيل على الموقع الإلكتروني للمؤسسة على أمل الحصول على إجابات مرضية لأسئلتهم واستفساراتهم ومن ثم تلقي عروض المؤسسة إذا كانت تلبي احتياجاتهم الفعلية. ويزداد معدل التحويل من زائرين إلى عملاء محتملين من خلال المناقشات والتفاعلات التي تتم بين هؤلاء الزوار والمؤسسة في الفضاء الرقمي. (Aljohani، 2020، صفحة 316)
- **مرحلة الإغلاق:** تمثل هذه المرحلة نقطة تحول في جهود المؤسسة من جهة، وفي مسار العملاء المحتملين من جهة أخرى، حيث يتم تحويلهم من عملاء محتملين قادرين على الشراء إلى عملاء فعليين يرغبون في الشراء، وهنا تبدأ عملية البيع. وعلى هذا الأساس، تعمل المؤسسة على تقوية العلاقة مع كل من العملاء المحتملين والفعليين على حد سواء، وبناء الوعي بالعلامة التجارية للمؤسسة باستخدام أدوات التسويق الرقمي المختلفة وإدارة العلاقة مع الزبون الإلكترونية (E-CRM). (Patel و Chugan، 2018، صفحة 3)

- **مرحلة الإرضاء:** فور اكتمال عملية البيع في مرحلة الإغلاق، فإن استراتيجية التسويق الوارد لا تتوقف عند هذه المرحلة بل تمتد لتشمل مرحلة الإرضاء، والتي تعمل على ضمان ولاء العملاء للعلامة التجارية للمؤسسة من خلال تقديم محتوى تسويقي مخصص لهم، مما يحفزهم على تكرار عملية شراء منتجات المؤسسة. في هذه المرحلة تسعى المؤسسة من خلال إرضاء عملائها ليصلوا لأقصى درجات الولاء، مما يجعلهم ذلك مروجين وسفراء للعلامة التجارية للمؤسسة من خلال التوصيات التي يقدمونها للآخرين حول المؤسسة أو ما يعرف بالكلمة المنطوقة إلكترونياً. (Halligan و Shah، 2014، صفحة 56)

3.1. التسويق عبر المؤثرين Influencer Marketing

1.3.1 تعريف التسويق عبر المؤثرين

التسويق عبر المؤثرين هو استراتيجية تسويقية تعتمد على بناء شراكات استراتيجية مع شخصيات مؤثرة على مواقع التواصل الاجتماعي للترويج للمنتجات من خلال المحتوى الرقمي، وبالتالي تعزيز الوعي بالعلامة التجارية والتأثير على قرارات الشراء لدى الجمهور المستهدف. (Sorooshian، 2025، صفحة 147)

2.3.1 استراتيجية التسويق عبر المؤثرين

يتضمن بناء استراتيجية فعالة للتسويق عبر المؤثرين عدة خطوات نذكرها كالتالي: (Öztürk، 2025، الصفحات 1363-1365)

- **تحديد أهداف التسويق:** الخطوة الأولى هي تحديد أهداف تسويقية واضحة وواقعية وقابلة للقياس. يمكن أن تتراوح هذه الأهداف بين زيادة مبيعات المنتجات، أو زيادة الاشتراكات في الخدمات، أو زيادة الوعي بالعلامة التجارية. يجب أن يكون كل هدف قابلاً للقياس الكمي وأن يتم تحديده ضمن جدول زمني محدد لضمان التتبع الفعال وتعديل الاستراتيجيات.

- **تحديد المؤثرين المناسبين:** يجب أن يتماشى اختيار المؤثرين بشكل استراتيجي مع الأهداف التسويقية وطبيعة المنتج. تتضمن عملية الاختيار تقيماً يستند إلى معيارين رئيسيين: صلة المؤثر بالأهداف التسويقية وتأثيره في الفضاء الرقمي. يتضمن ذلك تحليل عوامل مختلفة مثل الخصائص الديموغرافية لمتابعيهم، مستويات تفاعلهم، جاذبيتهم الشخصية، أنواع استجاباتهم في التعليقات وأي علاقات ترويجية قائمة مع العلامات التجارية المنافسة.

- تحديد استراتيجية التفاعل المناسبة: يعتبر إطار التفاعل بين المؤثر وجمهوره أمراً بالغ الأهمية. من المهم تقديم تجارب مميزة للمؤثرين تُلهِمهم لمشاركتها مع متابعيهم. عندما يتفاعل المؤثر مع العلامة التجارية بطريقة طبيعية وينقل تجربته الحقيقية، يصبح المحتوى أكثر مصداقية وتأثيراً مقارنةً بالإعلانات التقليدية.
- تجنب التسويق المباشر: يتم ذلك من خلال التركيز على تقديم المحتوى بطريقة غير تقليدية دون الظهور كترويج مباشر للمنتج. يُفضل دمج المنتج في حياة المؤثر بشكل طبيعي أو من خلال قصة مُقنعة بحيث لا يشعر الجمهور بأنه مجرد إعلان مدفوع.
- قياس النتائج التسويقية المحققة: تتضمن المرحلة الأخيرة التقييم الكمي للنتائج التسويقية. يمكن تحقيق ذلك من خلال وضع مؤشرات أداء محددة واستخدام أدوات التحليل لتقييم تأثير المؤثر على متابعيه والأهداف التسويقية الأوسع نطاقاً.

4.1. التسويق بالعمولة Affiliate Marketing

1.4.1 تعريف التسويق بالعمولة

التسويق بالعمولة هو العملية التي يحصل من خلالها المسوق بالعمولة على عمولة مقابل تسويق منتجات شخص آخر أو مؤسسة أخرى، مع تتبع المبيعات عبر روابط التسويق بالعمولة من موقع إلكتروني إلى آخر. (Çeşmeci، 2024، صفحة 227)

2.4.1 استراتيجية التسويق بالعمولة

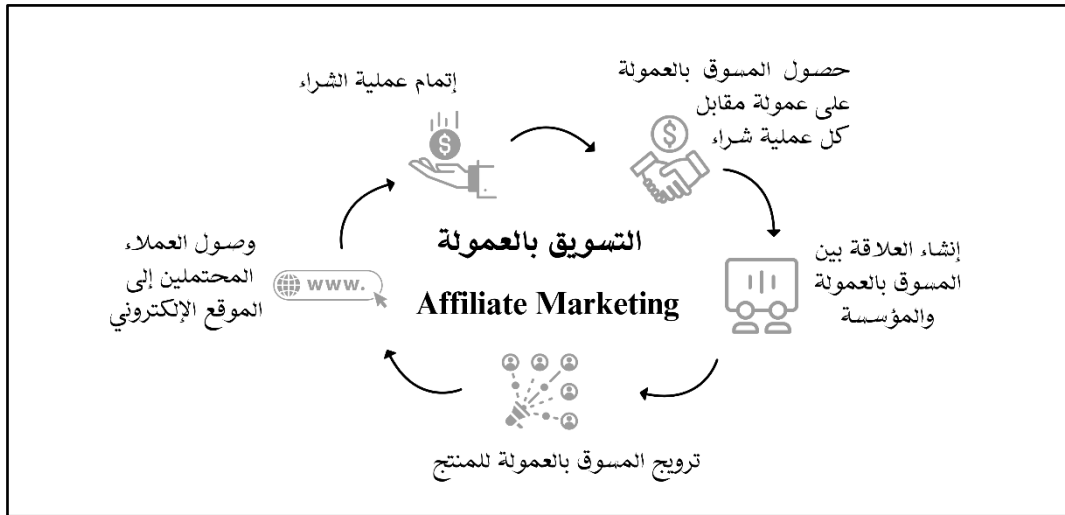
تعتمد استراتيجية التسويق بالعمولة على نظام ثلاثي الأطراف يتضمن ثلاثة أطراف رئيسية: المؤسسة أو مالك المنتج Product Owner، المسوق بالعمولة The Affiliate، والعميل The Customer. يتمثل دور كل طرف في هذه الاستراتيجية فيما يلي: (Kumar، Nazki، Jyotsna، و Chauhan، 2024، صفحة 436)

- المؤسسة أو مالك المنتج Product Owner: تقوم المؤسسة بتوفير المنتج الذي سيتم تسويقه. توفر المؤسسة أيضاً الأدوات والموارد اللازمة للمسوقين بالعمولة، مثل الروابط التابعة، التصميمات الإعلانية ونصوص التسويق. بالإضافة إلى ذلك، تقوم المؤسسة بتحديد نسبة العمولة التي سيتم منحها للمسوقين مقابل كل عملية بيع أو تحويل يتم تحقيقها من خلال جهودهم التسويقية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

- **المسوق بالعمولة The Affiliate**: يقوم المسوق بالعمولة بالترويج للمنتج من خلال قنوات رقمية مختلفة، مثل مواقع التواصل الاجتماعي، المدونات، المواقع الإلكترونية، أو قنوات اليوتيوب. يستخدم المسوق الروابط التابعة التي توفرها المؤسسة لتتبع العمليات التي تتم من خلال جهوده التسويقية. عندما يقوم العميل بالشراء من خلال هذه الروابط، يتم تسجيل العملية كتحويل ناجح للمسوق.
 - **العميل The Customer**: يمثل العميل الطرف الثالث في هذه الاستراتيجية، حيث يقوم بزيارة الموقع الإلكتروني من خلال الروابط التي يوفرها المسوق بالعمولة. إذا قام العميل بإتمام عملية شراء، يتم احتساب هذه العملية كتحويل ناجح، ويتقاضى المسوق بالعمولة عمولة مالية مقابل ذلك.
- يوضح الشكل 2 استراتيجية التسويق بالعمولة والتي تعمل من خلال سلسلة من الخطوات المتكاملة التي تبدأ بإنشاء العلاقة بين المؤسسة والمسوق بالعمولة، وتنتهي بتحقيق عملية البيع وحصول المسوق على العمولة:

الشكل 2: استراتيجية التسويق بالعمولة



المصدر: Elise Duvernay ، <https://blog.hubspot.fr> ، 2023.

5.1 التسويق الفيروسي Viral Marketing

1.5.1 تعريف التسويق الفيروسي

التسويق الفيروسي هو استراتيجية تسويقية مصممة لتوليد وتضخيم الكلام الإيجابي عن عرض أو منتج ما، يعتمد على إنشاء محتوى جذاب ومعدى، مثل مقاطع الفيديو القصيرة أو المنشورات على مواقع التواصل الاجتماعي، والتي تشجع الأشخاص على مشاركة الرسالة مع الآخرين. يمكن لعوامل مثل الفكاهة أو الجاذبية العاطفية أو العروض الحصرية أن تجعل المحتوى فيروسيًا. بمساعدة مواقع التواصل

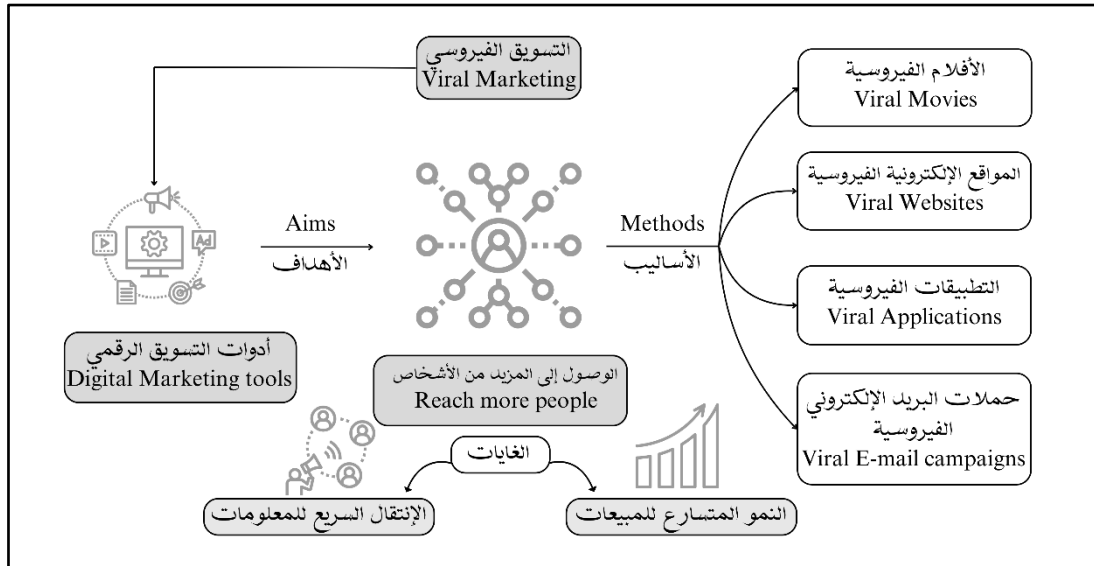
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

الاجتماعي، يعمل العملاء أنفسهم كمروجين رئيسيين للرسالة التسويقية وسفراء للعلامة التجارية. يمكن استخدام العديد من الأساليب للتسويق الفيروسي، بما في ذلك حملات البريد الإلكتروني الفيروسي، والأفلام الفيروسي، والمواقع الإلكترونية الفيروسي، وحتى التطبيقات الفيروسي للأجهزة المحمولة. (Kaur، Kushwah، و Kumar، 2025، صفحة 3)

2.5.1 استراتيجية التسويق الفيروسي

تعتمد استراتيجية التسويق الفيروسي على فكرة نشر المحتوى بشكل سريع وواسع بين الأفراد، مما يؤدي إلى زيادة الوعي بالعلامة التجارية أو المنتج في فترة زمنية قصيرة. يتم ذلك من خلال تصميم محتوى جذاب ومثير للاهتمام يشجع المستخدمين على مشاركته تلقائيًا مع الآخرين. (Kushwah، Kaur، و Kumar، 2025، الصفحات 5-8) يمكن توضيح هذه الاستراتيجية من خلال الشكل 3:

الشكل 3: استراتيجية التسويق الفيروسي



المصدر: Kosha Mehta، www.wallstreetmojo.com، 2023.

- إنشاء محتوى جذاب: يتم تصميم المحتوى بحيث يكون مثيرًا للاهتمام ومفيدًا للمستخدمين. يمكن أن يكون هذا المحتوى في شكل مقاطع فيديو قصيرة، صور، مقالات، أو حتى تطبيقات تفاعلية. الهدف هو جعل المحتوى ممتعًا أو مفيدًا بما يكفي ليتم مشاركته بشكل تلقائي.
- استخدام أدوات التسويق الرقمي: يتم نشر المحتوى من خلال أدوات التسويق الرقمي المختلفة، مثل مواقع التواصل الاجتماعي، المواقع الإلكترونية، أو حتى البريد الإلكتروني.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

- **تشجيع المشاركة:** يتم تشجيع المستخدمين على مشاركة المحتوى مع أصدقائهم وعائلاتهم. يمكن تحقيق ذلك من خلال إضافة عناصر تشجيعية مثل المسابقات، العروض الخاصة، أو حتى دعوات مباشرة للمشاركة. كلما زادت مشاركة المحتوى، زاد انتشاره بشكل أسرع.
- **الانتشار السريع:** عندما يبدأ المحتوى بالانتشار، يتم الوصول إلى عدد كبير من الأشخاص في فترة زمنية قصيرة. هذا الانتشار السريع هو ما يعطي التسويق الفيروسي قوته، حيث يمكن للمحتوى أن يصل إلى آلاف أو حتى ملايين الأشخاص في وقت قصير.
- **تحقيق الأهداف:** يؤدي الانتشار السريع للمحتوى إلى تحقيق أهداف التسويق الفيروسي، مثل زيادة الوعي بالعلامة التجارية، جذب المزيد من العملاء المحتملين وزيادة المبيعات. يعتمد نجاح الاستراتيجية على قدرة المحتوى على جذب الانتباه وتحفيز المستخدمين على المشاركة.

2. أدوات التسويق الرقمي

تمثل أدوات التسويق الرقمي الوسائل والتقنيات التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ استراتيجياتها التسويقية ضمن البيئة الرقمية، إذ تمكنها من التفاعل المباشر مع الجمهور المستهدف، وتحليل البيانات بدقة، وتعزيز الكفاءة في إدارة الأنشطة التسويقية. وتتعدد هذه الأدوات لتشمل محركات البحث، ومواقع التواصل الاجتماعي، والبريد الإلكتروني، وغيرها من الوسائل التي تدعم تحقيق الأهداف التسويقية بفعالية أكبر.

1.2 الموقع الإلكتروني

1.1.2 تعريف الموقع الإلكتروني

الموقع الإلكتروني هو مجموعة منظمة من الصفحات الإلكترونية والموارد الرقمية المرتبطة ببعضها البعض عبر روابط تشعبية (هايبيرلينك). يمثل الموقع الإلكتروني واجهة رقمية متكاملة لمنظمة أو مؤسسة أو فرد أو قضية معينة، حيث يعكس هويتها ويوفر للزوار محتوى وخدمات متنوعة. يتم الوصول إليه عادةً عبر عنوان ويب فريد يدعى اسم النطاق www.website-name.com يتم استضافته على خادم ويب. (Laurent، 2021، صفحة 84)

غير أن الموقع الإلكتروني لا يمثل مجرد مجموعة من الصفحات؛ بل هو أداة تفاعلية تعتمد بشكل كبير على واجهة المستخدم - User Interface - والتي تشير إلى التصميم البصري للموقع، بما في ذلك الألوان، الخطوط، الأزرار، والتخطيط العام، والتي يجب أن تكون جذابة وسهلة الفهم، إذ تساهم في

خلق وتجربة المستخدم User Experience – UX والتي تشمل كيفية تفاعل المستخدم مع الموقع، بما في ذلك سهولة التنقل، سرعة التحميل ومدى فعالية الموقع في تلبية احتياجات المستخدم. إن تصميم واجهة مستخدم جيدة وتجربة مستخدم ممتازة يعززان من فعالية الموقع ورضا الزوار، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة سواء كانت تسويقية، إعلامية، أو تجارية. (Hamidli، 2023، صفحة 5)

2.1.2 أنواع المواقع الإلكترونية

- **المواقع الإلكترونية الواجهة Vitrine Web sites**: تُعرف أيضًا بالمواقع التقديمية، وهي مواقع تُستخدم لعرض معلومات أساسية عن المؤسسة أو الفرد. تهدف هذه المواقع إلى تقديم صورة احترافية وإعلامية، تشمل تفاصيل مثل التاريخ، الرسالة، المنتجات أو العروض ومعلومات الاتصال. عادةً ما تكون هذه المواقع ثابتة ولا تتطلب تحديثات متكررة. تعتمد هذه المواقع بشكل كبير على واجهة مستخدم جذابة وتجربة مستخدم سلسة لضمان بقاء الزوار على الموقع لفترة أطول وتعزيز انطباعهم الإيجابي. (Gallic و Marrone، 2018، صفحة 109)

- **المواقع الإلكترونية المؤسسية Institutional Web sites**: تُستخدم هذه المواقع من قبل المنظمات الحكومية، التعليمية، الطبية، الدينية، أو غير الربحية لتقديم معلومات للجمهور حول رسالتها، أنشطتها وخدماتها. تهدف هذه المواقع إلى تعزيز شرعية الجهة من خلال توفير معلومات مفصلة وواضحة وتسهيل الوصول إليها للزوار. تعتمد هذه المواقع على واجهة مستخدم بسيطة وواضحة لتسهيل الوصول إلى المعلومات، بالإضافة إلى تجربة مستخدم مقبولة لضمان تفاعل الزوار مع المحتوى المقدم. (Charlesworth، 2023، صفحة 63)

- **مواقع التجارة الإلكترونية E-commerce Web sites**: تُعتبر مواقع التجارة الإلكترونية منصات عبر الإنترنت تبيع فيها المؤسسات المنتجات مباشرةً للمستهلكين. توفر هذه المواقع مجموعة كاملة من الوظائف لتسهيل عملية الشراء عبر الإنترنت، بما في ذلك إدارة الكatalog، سلة التسوق، أنظمة الدفع الإلكتروني الآمنة وخيارات التوصيل. تعتمد هذه المواقع بشكل كبير على واجهة مستخدم جذابة وتجربة مستخدم ممتازة لضمان سهولة تصفح المنتجات، اختيارها، وشرائها. (Stenger و Bourliataux، 2014، صفحة 121)

2.2 محركات البحث

1.2.2 تعريف التسويق عبر محركات البحث

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

التسويق عبر محركات البحث SEM هو مصطلح عالمي يأخذ بعين الاعتبار جميع التقنيات التي تهدف إلى تحسين رؤية الكيان سواء كان موقع، مؤسسة أو شخص على محركات البحث. لذلك فإن SEM هي مجموعة من تقنيات التسويق وليست تقنية تسويق في حد ذاتها، حيث يمكن أن نلخص هذا النظام البيئي التسويقي بالصيغة التالية: $SEM = SEO + SEA + SMO$. (Makrydakis، 2024، صفحة 21) يتكون التسويق عبر محركات البحث من ثلاث أنواع متكاملة فيما بينها وفقا للصيغة التسويقية السابقة، وهي :

1.1.2.2 تحسين محركات البحث SEO: يطلق عليه أيضا اسم التحسين الطبيعي لمحركات البحث، وهو جميع التقنيات التي تهدف إلى تحسين وضع الموقع الإلكتروني في محركات البحث مثل Google... إلخ بطريقة مجانية، حيث يركز SEO على ثلاث عناصر أساسية وهي "التقنية" و "المحتوى" و "الشيوع أو الشعبية". تتعلق "التقنية" بكل ما يساهم في تحسين أداء الموقع (لغة البرمجة، الخوارزميات... إلخ)، أما "المحتوى" يتعلق بكل ما يتم نشره على الموقع من نصوص وصور وفيديوهات... إلخ، فيما يخص "الشعبية" فهي تتعلق بمدى انتشار الروابط الخاصة بالموقع في صفحات المواقع الأخرى. كما يجدر الإشارة إلى أن إتقان SEO ليس بالأمر السهل بل يتطلب خبرة وتدريب مسبقين. (Noble، Mendoza، Caro، و de Kryzi، 2024، صفحة 280)

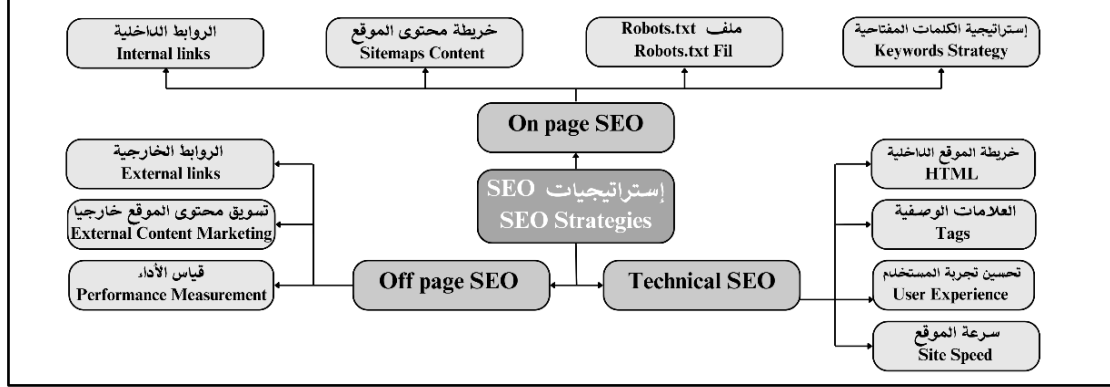
2.1.2.2 إعلانات محركات البحث SEA: يشير إعلان محرك البحث إلى الإجراءات التي تتعلق بإنشاء وتوزيع الإعلانات على محركات البحث، من خلال الوصلات المدعومة أو دفع محركات البحث. يعتبر SEA رافعة تسويقية مثيرة للاهتمام بشكل خاص لمواقع التجارة الإلكترونية. على عكس SEO، فإن البحث المدفوع له نتائج فورية على أداء الموقع. ومع ذلك، من المهم الإشارة إلى أن حركة المرور تختفي مباشرة عند توقف الحملة الإعلانية المدفوعة، أي أنه استثمار قصير الأجل. (Aurum، Jafarzadeh، D'Ambr، و Ghapanchi Dr، 2015، صفحة 3)

3.1.2.2 تحسين وسائل التواصل الاجتماعي SMO: تحسين وسائل التواصل الاجتماعي هو نظام للتسويق الرقمي مصمم لزيادة رؤية العلامة التجارية من خلال الشبكات الاجتماعية. وبالتالي، فإن التحسين في هذا المجال يشمل جميع التقنيات لزيادة سمعة المؤسسة الإلكترونية على هذه الوسائط. (Shreves، 2015، صفحة 17)

2.2.2 استراتيجيات تحسين محركات البحث

توجد ثلاث استراتيجيات رئيسية لتحسين محركات البحث، كما يوضحه الشكل 4:

الشكل 4: استراتيجيات تحسين محركات البحث



المصدر: Telilani و Boudjebieur، The Role of Search Engine Optimization in Increasing Website Traffic، 2025، صفحة 67.

1.2.2.2 تحسين محركات البحث داخل الصفحة On-Page SEO: تشمل هذه الاستراتيجية العوامل

التي يمكن التحكم فيها داخل الموقع الإلكتروني لتحسين ترتيبه في نتائج البحث. من أهم هذه العوامل:

(Nagpal و Petersen، 2021، الصفحات 448-451)

- تحليل الكلمات المفتاحية **Keyword Analysis**: هي العبارات التي يستعملها المستخدمون عند البحث عن معلومات أو منتجات معينة على محركات البحث. تعتبر الكلمات المفتاحية عنصرًا أساسيًا في تحسين محركات البحث، حيث تساعد في تحديد الموضوعات التي يهتم بها الجمهور المستهدف. تنقسم الكلمات المفتاحية إلى نوعين رئيسيين: كلمات مفتاحية قصيرة الذيل **Short-Tail Keywords** تتكون من كلمة لثلاث كلمات وتكون عامة وعالية المنافسة، وكلمات مفتاحية طويلة الذيل **Long-Tail Keywords** تتكون من أكثر من ثلاث كلمات وتكون أكثر تخصصًا وأقل منافسة.
- **خريطة محتوى الموقع Sitemaps Content**: تساعد الخريطة محركات البحث في فهم هيكل الموقع والمحتوى الموجود فيه. يتم تحليل المحتوى لتحديد مدى ملاءمته لعمليات البحث المختلفة.
- **إنشاء وتحليل ملف Robots.txt**: ملف Robots.txt هو ملف نصي يوجه محركات البحث إلى الصفحات التي يمكن أو لا يمكن فهرستها. يعتبر هذا الملف مهمًا للتحكم في وصول محركات البحث إلى محتوى الموقع.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

- الروابط الداخلية **Internal Links**: الروابط الداخلية تساعد في تحسين هيكل الموقع وتسهيل التنقل بين الصفحات. كما تعتبر استراتيجية "الشرنقة الدلالية" Cocon Sémantique من الأساليب الفعالة لتحسين الروابط الداخلية.
- **2.2.2.2 تقنيات تحسين محركات البحث Technical SEO**: تشمل هذه الاستراتيجية العوامل التقنية التي تؤثر على أداء الموقع وقدرة محركات البحث على فهرسته بشكل صحيح، نذكرها كما يلي: (Asrigo و Kaburuan، 2024، الصفحات 431-432)
- **خريطة الموقع الداخلية HTML Sitemap**: تساعد خريطة الموقع الداخلية في تنظيم المحتوى وتسهيل عملية الفهرسة من قبل محركات البحث.
- **العلامات الوصفية Meta Tags**: تشمل العلامات الوصفية معلومات حول عنوان الصفحة ووصفها والتي تساعد محركات البحث في فهم محتوى الصفحة.
- **تحسين تجربة المستخدم UX**: تشمل اختبارات مثل اختبار A/B لتحسين تصميم الصفحة وزيادة تفاعل المستخدمين.
- **وقت تحميل الصفحات Page Load Time**: وهو الوقت الذي يستغرقه محرك البحث في الزحف تحميل الصفحات، حيث يعتبر عاملاً مهماً في تحسين تجربة المستخدم وترتيب الموقع في نتائج البحث.
- **3.2.2.2 تحسين محركات البحث خارج الصفحة Off-Page SEO**: تشمل هذه الاستراتيجية العوامل الخارجية التي تؤثر على ترتيب الموقع في نتائج البحث والتي يمكن تلخيصها في: (Paul و Kumar، 2020، صفحة 31)
- **إنشاء روابط خارجية عالية الجودة High-Quality Backlinks**: الروابط الخارجية من مواقع موثوقة تساعد في تحسين سمعة الموقع وزيادة ترتيبه في نتائج البحث.
- **تسويق المحتوى خارجياً External Content Marketing**: يشمل إنشاء محتوى قيم ومشاركته على منصات مختلفة لزيادة الوعي بالموقع وجذب الزوار.
- **تقارير الأداء Performance Reports**: تشمل أدوات قياس الأداء مثل معدل النقر CTR، معدل الارتداد Bounce Rate، والوقت المستغرق في الصفحة Time on Page.

3.2. مواقع التواصل الاجتماعي

1.3.2 تعريف التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي

التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي هو عملية استخدام المنصات الاجتماعية مثل Facebook، Instagram و X للتواصل مع الجمهور المستهدف، تعزيز العلامة التجارية، زيادة الوعي بالمنتجات أو العروض. يعتمد هذا النوع من التسويق على إنشاء محتوى جذاب ومشاركته مع الجمهور، بالإضافة إلى التفاعل المباشر مع العملاء من خلال التعليقات والرسائل المباشرة. (Saravanakumar و SuganthaLakshmi، 2012، صفحة 4447)

كما يعرف التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي على أنه استراتيجية تسويقية تعتمد على التفاعل مع الجمهور عبر المنصات الاجتماعية لتحقيق أهداف تسويقية محددة، مثل زيادة المبيعات، تحسين ولاء العملاء، وتعزيز الوعي بالعلامة التجارية. يتم ذلك من خلال إنشاء محتوى تفاعلي وجذاب، إدارة الحملات الإعلانية المدفوعة ومراقبة أداء الحملات باستخدام أدوات التحليل. (Chen، Kapoor، Dwivedi و Chen، 2015، صفحة 291)

التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي هو أداة تسويقية حديثة تهدف إلى تعزيز التواصل بين المؤسسات والعملاء من خلال المنصات الاجتماعية. يتضمن هذا النوع من التسويق إنشاء محتوى قيم، التفاعل مع الجمهور، واستخدام الإعلانات المدفوعة لزيادة الوصول إلى الجمهور المستهدف. (Alves، Fernandes و Raposo، 2016، صفحة 1032)

2.3.2 أنواع مواقع التواصل الاجتماعي

تتنوع مواقع التواصل الاجتماعي وفقاً لأهدافها ووظائفها، حيث تلعب كل واحدة منها دوراً في تسهيل التواصل وتبادل المعلومات بين الأفراد والمؤسسات. فيما يلي يوضح الجدول 4 أنواع مواقع التواصل الاجتماعي الرئيسية:

الجدول 4: أنواع مواقع التواصل الاجتماعي

النوع	الوصف	الأمثلة	الدور
الشبكات الاجتماعية الجماهيرية Mass Social Networks	منصات تتيح للمستخدمين إنشاء ملفات تعريف والتواصل من خلال أنظمة الصداقة أو المتابعين، مما يسهل بناء العلاقات الافتراضية والتفاعل الاجتماعي.	Facebook LinkedIn	تُستخدم لبناء العلامة التجارية، إدارة المجتمعات الرقمية، التواصل المباشر مع العملاء وتنفيذ الإعلانات المدفوعة المستهدفة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

تُستخدم في التسويق عبر المحتوى من خلال مشاركة المقالات والأخبار والتفاعل مع المجتمعات المتخصصة لزيادة الوعي بالعلامة التجارية.	Reddit Scoopéo Fuzz	منصات تعتمد على تصويت المستخدمين للمحتوى الأكثر أهمية، مما يساهم في انتشار المقالات والأخبار بناءً على شعبيتها.	مجتمعات الأخبار الاجتماعية Social News Aggregators
تُستخدم في تحسين محركات البحث SEO عبر إنشاء روابط خلفية Backlinks وزيادة حركة المرور على المواقع الإلكترونية من خلال مشاركة المحتوى القيم.	Diigo StumbleUpon Pearltrees	منصات تمكن المستخدمين من تخزين وتنظيم ومشاركة الروابط والمصادر الرقمية باستخدام التصنيفات والعلامات.	الإشارات المرجعية الاجتماعية Social Bookmarking
تُستخدم في التسويق بالمحتوى من خلال نشر الفيديوهات التعليمية والترويجية، وإنشاء محتوى بصري جذاب لتعزيز تفاعل الجمهور.	YouTube SlideShare Wikipedia	مواقع تتيح للمستخدمين نشر المحتوى الرقمي مثل الفيديوهات، الصور، والعروض التقديمية، مما يساهم في إثراء المحتوى الإعلامي على الإنترنت.	منصات مشاركة الوسائط والمحتوى Media Sharing and Content Publishing

المصدر: Pellerin، La Méga Boite à outils des Réseaux sociaux، 2022، الصفحات 115-126.

4.2. الهاتف الذكي

1.4.2 تعريف التسويق عبر الهاتف الذكي

يُعد التسويق عبر الهواتف الذكية Mobile Marketing أحد الأدوات الحديثة للتسويق الرقمي، حيث يستند إلى استخدام الأجهزة المحمولة مثل الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية للوصول إلى العملاء والتفاعل معهم بطرق مبتكرة وفعالة. (Ström، Vendel، و Bredican، 2014، صفحة 1003)

وفقاً لجمعية التسويق عبر الهواتف المحمولة MMA، يمكن تعريفه على أنه: استخدام الهواتف الذكية كوسيلة للتواصل مع المستهلكين في أي وقت وأي مكان، بأسلوب شخصي وتفاعلي، لتحقيق أهداف تسويقية محددة. (The Mobile Marketing Association، 2009)

كما أشار Michael و Salter إلى أن التسويق عبر الهواتف الذكية يشمل مجموعة من الأنشطة التي تعتمد على تكنولوجيا الهاتف المحمول لتقديم عروض تسويقية مخصصة وفورية، بناءً على الموقع الجغرافي، أو تفضيلات المستخدم، أو سلوك الشراء السابق. (Michael و Salter، 2006، صفحة 16)

2.4.2 إستراتيجيات التسويق عبر الهاتف الذكي

يعتمد التسويق عبر الهواتف الذكية على استراتيجيات متعددة تهدف إلى تعزيز تجربة العملاء وزيادة تفاعلهم مع العلامات التجارية فيما يلي أبرز استراتيجيات التسويق عبر الهاتف الذكي:

1.2.4.2 تطبيقات الهواتف الذكية والإشعارات: تعد تطبيقات الهواتف الذكية من أهم الأدوات المستخدمة في التسويق الرقمي، حيث تتيح للمؤسسات إمكانية التواصل المباشر مع العملاء بطريقة مخصصة وفعالة. تعتمد هذه التطبيقات على منصات التحميل مثل App Store و Play Store، مما يوفر للمؤسسات القدرة على التفاعل مع العملاء بطريقة أكثر دقة، حيث يمكنها تتبع سلوك المستخدمين، جمع بياناتهم وتحليلها لتحسين الخدمات والعروض المقدمة. تكمن أهمية هذه التطبيقات في دورها في تعزيز الولاء للعلامة التجارية، حيث تتيح إمكانية تقديم برامج المكافآت ونقاط الولاء التي تحفز العملاء على التفاعل المستمر مع التطبيق. علاوة على ذلك، تسهم تطبيقات الهواتف الذكية في تحسين تجربة المستخدم من خلال توفير محتوى تسويقي مخصص يتناسب مع اهتماماته واحتياجاته. بالإضافة إلى التطبيقات نفسها، تلعب إشعارات التطبيقات دوراً رئيسياً في تعزيز التفاعل مع العملاء وإبقائهم على اطلاع دائم بأحدث العروض والمنتجات. تعتبر إشعارات التطبيقات واحدة من الطرق الأكثر فعالية في إعادة استهداف العملاء غير النشطين وتحفيزهم على العودة لاستخدام التطبيق. وفقاً للعديد من الدراسات، فإن معدل فتح الإشعارات المرسلة عبر التطبيقات يتجاوز معدل فتح رسائل البريد الإلكتروني، مما يجعلها وسيلة تسويقية فعالة للمؤسسات. تُستخدم هذه الإشعارات لإرسال العروض الترويجية الفورية، أو تنبيه العملاء حول المنتجات التي لم يكملوا شراءها، أو تذكيرهم بفعاليات ومناسبات قادمة. كما يمكن تخصيص هذه الإشعارات بناءً على بيانات المستخدمين، مما يتيح إرسال رسائل تسويقية أكثر دقة وتأثيراً. (Adler، Wohllebe، و Podruzsik، 2021، الصفحات 36-

(37)

2.2.4.2 رموز الاستجابة السريعة QR Codes: تشكل رموز الاستجابة السريعة إحدى الطرق الفعالة التي تساهم في تعزيز تجربة المستخدم من خلال توفير وصول سريع ومباشر إلى المحتوى الرقمي. تعتمد هذه الرموز على تقنية المسح الضوئي باستخدام كاميرا الهاتف الذكي، مما يتيح للمستخدمين الوصول إلى المواقع الإلكترونية، أو تحميل التطبيقات، أو الاستفادة من العروض الترويجية بشكل فوري. تتميز هذه الأداة بسهولة استخدامها وقدرتها على دمج العالمين الرقمي والمادي، حيث يمكن استخدامها في الإعلانات المطبوعة كالمصنقات، الفواتير وحتى على عبوات المنتجات لربط المستهلكين بمعلومات إضافية أو عروض

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

حصرية. يعد التكامل بين رموز الاستجابة السريعة والتسويق الرقمي أحد العوامل التي تساهم في تحسين استراتيجيات التسويق، إذ تتيح هذه التقنية للمؤسسات إمكانية تتبع عدد عمليات المسح التي يقوم بها العملاء، وتحليل البيانات لفهم سلوك المستخدمين بشكل أعمق. كما أنها تساعد في تعزيز التفاعل بين العلامة التجارية والمستهلكين من خلال توجيههم مباشرة إلى المحتوى الترويجي المناسب، مثل الفيديوهات التعريفية، صفحات المنتجات، أو حتى نماذج التسجيل في الفعاليات والعروض الترويجية. (Patel, Cata, و Sakaguchi، 2013، صفحة 3)

3.2.4.2 الرسائل النصية القصيرة ورسائل الوسائط المتعددة: تعتبر الرسائل النصية القصيرة ورسائل الوسائط المتعددة من الأدوات التسويقية التقليدية التي لا تزال تحافظ على فعاليتها في استراتيجيات التسويق عبر الهواتف الذكية. تتميز الرسائل النصية القصيرة SMS بقدرتها على الوصول إلى العملاء بسرعة وفاعلية، حيث تشير الدراسات إلى أن نسبة فتح الرسائل النصية تتجاوز 90% خلال الدقائق الأولى من استلامها، مما يجعلها وسيلة قوية لنقل الرسائل التسويقية المباشرة. تُستخدم هذه الرسائل عادةً في إرسال العروض الترويجية، التذكير بالمواعيد، والإشعارات الخاصة بعملية الشراء والتوصيل. كما أن انخفاض تكلفتها وسهولة استخدامها يجعلانها خيارًا مثاليًا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي ترغب في الوصول إلى عملائها بميزانية محدودة. أما رسائل الوسائط المتعددة MMS، فهي توفر بديلاً أكثر تفاعلية للرسائل النصية القصيرة، حيث تتيح إمكانية إرسال محتوى مرئي مثل الصور، الفيديوهات، والملفات الصوتية. يساهم استخدام هذه الرسائل في تعزيز الحملات التسويقية من خلال تقديم محتوى أكثر جذبًا وتأثيرًا، مما يرفع من مستوى التفاعل مع العملاء. تُستخدم رسائل الوسائط المتعددة بشكل رئيسي في الترويج للمنتجات الجديدة، إطلاق الحملات الإعلانية وإرسال الدعوات إلى الفعاليات الخاصة بالعلامة التجارية. من خلال دمج الرسائل النصية القصيرة ورسائل الوسائط المتعددة ضمن استراتيجيات تسويق متكاملة، يمكن للمؤسسات تحقيق نتائج أفضل فيما يتعلق بالتفاعل مع العملاء، وزيادة معدلات الاستجابة، وتحقيق أهدافها التسويقية بفعالية. (Le Bodic، 2005، صفحة 29)

5.2 البريد الإلكتروني

1.5.2 تعريف البريد الإلكتروني

البريد الإلكتروني هو أداة تسويقية رقمية تعتمد على إرسال رسائل تجارية إلى مجموعة من المستهلكين عبر البريد الإلكتروني، بهدف الترويج للمنتجات، تعزيز الوعي بالعلامة التجارية وتحقيق ولاء العملاء.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

تتميز هذه الأداة بقدرتها على تحقيق عائد استثماري مرتفع من خلال استهداف المشتركين بناءً على اهتماماتهم وسلوكياتهم السابقة. (Kumar, Zhang, و Cosguner, 2017، صفحة 853)

يمكن تقسيم أنواع الرسائل البريدية حسب المحتوى والأهداف الى:

النشرات البريدية: رسائل منتظمة تحتوي على معلومات مفيدة، تحديثات المنتجات، وعروض ترويجية.
الرسائل الترحيبية: رسائل تلقائية تُرسل للمشاركين الجدد لتعريفهم بالمؤسسة وخدماتها.
رسائل التقييم والاستبيانات: تُستخدم للحصول على آراء العملاء حول منتجات المؤسسة لتحسينها مستقبلاً.
رسائل إعادة تفاعل العملاء: تُرسل إلى العملاء غير النشطين لتشجيعهم على التفاعل مرة أخرى من خلال عروض محفزة.

الرسائل الترويجية: محتوى بيعي يهدف إلى تشجيع العملاء على شراء منتجات المؤسسة.
رسائل المعاملات: رسائل تلقائية تُرسل لتنفيذ إجراءات معينة، مثل تأكيد عمليات الشراء أو إعادة تعيين كلمات المرور.

2.5.2 استراتيجيات التسويق عبر البريد الإلكتروني

يعد التسويق عبر البريد الإلكتروني أحد أفضل الأدوات للوصول إلى أهداف التسويق الرقمي، ويتوقف نجاحه على تنفيذ الأساليب الاستراتيجية التي تضمن أقصى مستويات الاتصال بالعملاء والتفاعل معهم. من أهم هذه الاستراتيجيات: (Suryana, 2022، الصفحات 2169-2170)

- **استراتيجية توقيت الإرسال:** يعتمد نجاح الحملة البريدية على اختيار التوقيت المناسب لإرسال الرسائل، حيث يجب أن يتلاءم مع طبيعة الجمهور المستهدف، والقطاع الذي تنشط فيه العلامة التجارية، ونوع المحتوى المرسل. لتحقيق ذلك، يُنصح بإجراء اختبارات وتحليل البيانات لتحديد الأوقات الأكثر ملاءمة لتحقيق أعلى نسب فتح وتفاعل.

- **استراتيجية التخصيص:** يُساهم التخصيص في تعزيز العلاقة مع العملاء من خلال إرسال رسائل موجهة تتناسب مع احتياجاتهم وسلوكياتهم. ويشمل ذلك إدراج اسم المستلم في الرسالة، أو تقديم عروض وخدمات مخصصة بناءً على تفضيلات المستخدم وسجله الشرائي، مما يزيد من احتمالية الاستجابة والتفاعل.

- **استراتيجية التسويق بالتقطير Drip Marketing:** تعتمد هذه الاستراتيجية على إرسال سلسلة من الرسائل البريدية المجدولة بشكل تلقائي وفق تسلسل زمني محدد، بهدف توجيه العميل تدريجياً نحو

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

اتخاذ إجراء معين، مثل شراء منتج أو التسجيل في عرض. تُعرف هذه التقنية أيضًا باسم "التسويق الآلي"، حيث تساعد في بناء علاقة مستدامة مع العملاء من خلال تزويدهم بمحتوى ذي قيمة في كل مرحلة من مراحل رحلتهم التسويقية.

- **استراتيجية التجزئة Segmentation:** تستند هذه الاستراتيجية إلى تقسيم الجمهور المستهدف إلى فئات وفقًا لمعايير متعددة، مثل الاهتمامات، السلوك الشرائي، العمر، الجنس ومدى التفاعل مع العلامة التجارية. يساعد هذا التقسيم في إرسال محتوى موجه لكل فئة، مما يعزز من فعالية الحملات البريدية ويزيد من ولاء العملاء. كما يُمكن استخدام هذه الاستراتيجية لاستهداف الفئات الأقل تفاعلاً بمحتوى تحفيزي يشجعهم على التفاعل والانخراط بشكل أكبر.

6.2. الذكاء الاصطناعي

1.6.2 تعريف التسويق عبر الذكاء الاصطناعي

يشير مصطلح التسويق عبر لذكاء الاصطناعي إلى تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي، مثل التعلم الآلي ومعالجة اللغة الطبيعية والتحليلات التنبؤية لتحليل سلوك المستهلك وتحسين استراتيجيات التسويق وأتمتة عمليات اتخاذ القرار. يهدف التسويق عبر الذكاء الاصطناعي إلى تحسين الحملات التسويقية وتحسين تجربة العملاء وزيادة العائد على الاستثمار من خلال اتخاذ قرارات تستند إلى بيانات دقيقة في الوقت الفعلي. (كوتلر، 2022، صفحة 148)

2.6.2 استراتيجيات التسويق عبر الذكاء الاصطناعي

يُعد الذكاء الاصطناعي أحد أهم التقنيات المعاصرة التي أحدثت ثورة في تقنيات التسويق الرقمي، حيث يتيح للمؤسسات استهداف العملاء بشكل أفضل، تخصيص المحتوى وتحليل كميات كبيرة من البيانات لزيادة الإنتاجية واتخاذ قرارات تسويقية أكثر دقة. وفي هذا الصدد، تستفيد تقنيات التسويق عبر الذكاء الاصطناعي من مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق أهداف التسويق بنجاح. من بين هذه الاستراتيجيات ما يلي: (الغامدي، 2023، الصفحات 366-369)

- **روبوتات الدردشة الآلية Chatbots:** تُعد روبوتات الدردشة الآلية تقنية قوية لتعزيز خدمة العملاء والتواصل بين المؤسسات والعملاء. تستخدم هذه الروبوتات الذكاء الاصطناعي لتفسير الرسائل الصوتية أو النصية تلقائياً، مما يسمح بخدمة عملاء سريعة ومخصصة. تمنح هذه التكنولوجيا العملاء تجربة تفاعلية دون الحاجة إلى مشاركة بشرية مباشرة في مجالات تشمل التجارة الإلكترونية والمساعدون

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

الرقميين ودعم العملاء. وقد أدت التطورات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي التوليدي، إلى زيادة فهم روبوتات الدردشة الآلية ودقتها، مما يتيح تفاعلات أكثر عضوية وفعالية.

- **الواقع الافتراضي VR والواقع المعزز AR:** يُعد الواقع الافتراضي والواقع المعزز استراتيجيات فعّالة لتحسين الشراء عبر الإنترنت والتفاعل مع العملاء بطرق جديدة. يمكن لمستخدمي الواقع الافتراضي الانغماس بشكل كامل في إعدادات التسوق الافتراضية، بما في ذلك تجارب المنتجات التفاعلية واستكشاف المتجر الإلكتروني. من خلال دمج الميزات الرقمية والمادية، يتيح الواقع المعزز رؤية العناصر في محيط المستخدم في العالم الحقيقي. على سبيل المثال، فهي تُمكن المستخدمين من اختبار الأثاث في منازلهم قبل إجراء عملية الشراء. تعزز هذه التقنيات ثقة العملاء وتقلل من ترددهم في اتخاذ قرارات الشراء، مما يحسن معدلات التحويل ويزيد من نسبة المبيعات.

- **الحوسبة السحابية Cloud Computing:** تُعد الحوسبة السحابية ضرورية لاستراتيجية التسويق عبر الذكاء الاصطناعي لأنها توفر بيئة قابلة للتطوير والتكيف للتعامل مع كميات هائلة من بيانات التسويق. تتيح هذه التكنولوجيا تخزين البيانات وتحليلها في الوقت الفعلي، مما يساعد المسوقين على اتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة. بالإضافة إلى ذلك، تقدم الحوسبة السحابية مجموعة متنوعة من نماذج الخدمات، بما في ذلك:

- **البرمجيات كخدمة Software as a Service (SaaS):** تلغي الحاجة إلى تثبيت البرامج المحلية من خلال تقديم قدرات التسويق الرقمي وتحليل البيانات عبر الإنترنت.

- **المنصة كخدمة Platform as a Service (PaaS):** تقدم منصة قابلة للتكيف لتطوير تطبيقات تسويق متطورة.

- **البنية التحتية كخدمة Infrastructure as a Service (IaaS):** توفر سعة تخزين وحوسبة قابلة للتوسع لدعم استراتيجيات البيانات الضخمة.

- **تحليل البيانات الضخمة Big Data Analytics:** تُعد البيانات الضخمة أحد المحركات الرئيسية للتسويق عبر الذكاء الاصطناعي، والتي تمكّن المؤسسات من تقييم كميات هائلة من البيانات لفهم سلوك المستهلكين بدقة والتنبؤ بمتطلباتهم في المستقبل. تعتمد هذه الاستراتيجية على تطبيق أساليب متطورة مثل:

- **التنقيب في البيانات:** لإيجاد ارتباطات واتجاهات قيّمة في سلوك العملاء.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

- **التعلم الآلي:** لإنشاء نماذج تنبؤية تعزز تخصيص العروض التسويقية واستهداف العملاء.
- **تحليل المشاعر:** لفهم استجابات العملاء وتعزيز إستراتيجيات العلامات التجارية والتواصل. وعليه يمكن القول أن تحليلات البيانات الضخمة تعمل على تحسين تجربة العملاء، وتعزيز العائد على الاستثمار، وتحسين دقة الجهود التسويقية من خلال اتخاذ قرارات مبنية على بيانات حقيقية بدلاً من التخمين.
- **التعلم الآلي Machine Learning:** إحدى أهم استراتيجيات الذكاء الاصطناعي في التسويق الرقمي هي الذي يستخدم كميات هائلة من البيانات للعثور على الاتجاهات والروابط التي تساعد المؤسسات على استهداف العملاء بشكل أفضل وتخصيص عروضها. من خلال تحليل سلوك المستهلكين والتفاعلات الرقمية، تُمكن هذه التقنية المؤسسات من تقديم محتوى مخصص يلبي متطلبات العملاء، مما يحسن تجربة المستخدم ويعزز درجات الولاء.
- يُستخدم التعلّم الآلي أيضاً للتنبؤ باتجاهات التسويق، من خلال فحص مجموعات البيانات الضخمة وتحديد الأنماط التي تشير إلى التحولات في سلوك العملاء. هذا يساعد المؤسسات في اتخاذ خيارات تسويقية أكثر استباقية، مثل تقديم سلع جديدة أو تعديل خطط التسويق الحالية. علاوةً على ذلك، تُعد خوارزميات التعلّم الآلي ضرورية لتعزيز فعالية الإعلانات الرقمية لأنها تتيح للمؤسسات استهداف الجمهور الأكثر تقبلاً وفقاً لتفضيلاتهم وسلوكهم، مما يقلل من تكاليف الإعلان ويعزز العائد على الاستثمار. بالإضافة إلى ذلك، من خلال فحص مراجعات العملاء وتعليقاتهم على المواقع الإلكترونية ومواقع التواصل الاجتماعي، يتم استخدام التعلم الآلي لتقييم المشاعر والاستجابات، مما يمنح المؤسسات معلومات دقيقة حول مدى رضا العملاء عن سلعهم وخدماتهم. وبالتالي، من الممكن تحسين أساليب التسويق وتحسين تجربة العميل باستمرار. بسبب هذه الخصائص، برز التعلّم الآلي كإستراتيجية فعّالة لإنشاء خطط تسويقية أكثر ذكاءً ونجاحاً، مما يساعد المؤسسات على تبسيط عملياتها التسويقية واكتساب ميزة تنافسية في السوق الرقمية سريعة التطور.
- ختاماً، سمح لنا هذا المطلب برصد الإطار العملي الذي يقوم عليه التسويق الرقمي، من خلال التعرّف على أبرز أنواعه والأدوات المعتمدة فيه، بما يُسهّم في بناء فهم أوسع لطبيعته وآليات تطبيقه في البيئة الرقمية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

المطلب الثالث: مزيج التسويق الرقمي

بعد التطرق إلى أنواع التسويق الرقمي ومختلف أدواته، ننتقل في هذا المطلب إلى استكشاف طبيعته العملية من خلال الوقوف على المزيج التسويقي الذي يستند إليه، باعتباره عنصراً أساسياً لفهم كيفية تفعيله في الواقع الرقمي المعاصر.

يختلف الباحثون في تقسيم عناصر المزيج التسويقي الرقمي، حيث يجمعون أنها تتكون من نفس العناصر التقليدية الأربعة 4P's مع الاختلاف في الممارسة والتطبيق. الجدول 5 يوضح عناصر مزيج التسويق الرقمي حسب مختلف الأبحاث والدراسات السابقة:

الجدول 5: عناصر مزيج التسويق الرقمي

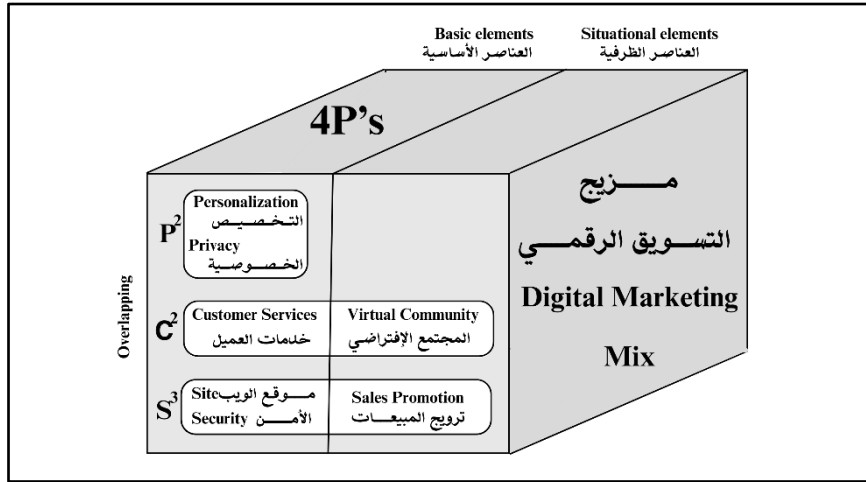
الدراسة	عناصر المزيج	المتغير
(Sam و Chatwin، 2005) (Stojković، Stoykova، و Geurts، 2016)	<ul style="list-style-type: none"> - المنتج الرقمي E-product - التسعير الرقمي E-price - الترويج الرقمي E-promotion - التوزيع الرقمي E-place 	مزيج التسويق الرقمي Digital Marketing Mix
(Kalyanam و McIntyre، 2002) (Sam، Li، و Chatwin، 2016) (Mahendratmo و Ariyanti، 2019)	<ul style="list-style-type: none"> - المنتج Product - التسعير Price - التوزيع Place - الترويج Promotion - التخصيص Personalization - الخصوصية Privacy - خدمة العملاء Customer Service - المجتمع الافتراضي Virtuel Community - الأمن Security - تصميم الموقع Site design - ترويج المبيعات Sales promotion 	
(Siakalli، Masouras، و Papademetriou، 2016)	<ul style="list-style-type: none"> - المنتج Product - التسعير Price - التوزيع Place - الترويج Promotion - العلاقة مع العميل Customer relation 	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

قدم الباحثان Kalyanam & McIntyre نموذجًا ثلاثي الأبعاد لمزيج التسويق الرقمي، والذي يعد إطارًا شاملاً وعصريًا لفهم العناصر الأساسية التي تشكل استراتيجيات التسويق الرقمي. أطلقا على هذا النموذج اسم $(4P's + P^2 + C^2 + S^3)$ ، والذي يتضمن مجموعة من العناصر المتكاملة التي تعكس طبيعة التسويق في البيئة الرقمية. يوضح الشكل 5 النموذج ثلاثي الأبعاد للتسويق الرقمي: (Kalyanam و McIntyre، 2002، صفحة 492)

الشكل 5: نموذج $(4P's + P^2 + C^2 + S^3)$



المصدر: Kalyanam و McIntyre، The Digital Marketing Mix: A Contribution of the E-Tailing، Wars، 2002، صفحة 492.

1.1 المنتج Product

يشير المنتج في التسويق الرقمي إلى السلع أو الخدمات التي يتم تسويقها باستخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة. يتميز المنتج الرقمي بقدرته على الاستفادة من مزايا تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، سواء كان منتجًا ماديًا أو خدمة رقمية بحتة. يتطلب المنتج الرقمي تصميمًا يتناسب مع احتياجات الجمهور المستهدف، مع مراعاة التحديثات المستمرة لضمان مواكبة التطورات التكنولوجية. يجب أن يوفر المنتج قيمة مضافة للعميل، سواء من خلال الجودة، السرعة، أو المرونة في الاستخدام. (Baltes، 2016، صفحة 35)

2.1 السعر Price

يمثل السعر في التسويق الرقمي القيمة المالية التي يدفعها العميل مقابل الحصول على المنتج. يتم تحديد السعر بناءً على عدة عوامل، منها التكلفة، الطلب، والمنافسة في السوق الرقمية. يتميز السعر الرقمي بمرونته، حيث يمكن تعديله بسرعة وفقًا لظروف السوق أو استراتيجيات التسعير الديناميكية. بالإضافة إلى

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

ذلك، يعتمد التسعير الرقمي على وسائل الدفع الإلكترونية، مما يوفر للعملاء خيارات دفع متنوعة وسهلة. (Rohendi, Anggreyorina، و Rinawati، 2024، صفحة 378)

3.1 المكان Place

يشير المكان في التسويق الرقمي إلى القنوات التي يتم من خلالها توزيع السلع أو الخدمات إلى العملاء. في البيئة الرقمية، يتميز التوزيع بتقليل الاعتماد على الوسطاء التقليديين، حيث يمكن للعملاء التفاعل مباشرة مع المنتجين. يتم التوزيع الرقمي عبر منصات مثل المتاجر الإلكترونية سواء كانت مواقع إلكترونية أو تطبيقات الهواتف الذكية، مما يوفر للعملاء تجربة شراء سلسة وسريعة. يعكس التوزيع الرقمي أيضاً القدرة على الوصول إلى جمهور عالمي دون قيود جغرافية. (Baltes، 2016، صفحة 36)

4.1 الترويج Promotion

يشمل الترويج في التسويق الرقمي جميع الأنشطة التي تهدف إلى زيادة الوعي بالسلع أو الخدمات، وتعزيز الصورة الذهنية للعلامة التجارية وتحفيز العملاء على الشراء في الفضاء الرقمي. كما يتميز الترويج في البيئة الرقمية بقدرته على استهداف الجمهور بدقة عالية مقارنة بالبيئة التقليدية، مما يزيد من فعالية الحملات التسويقية. (Ullal، Birau، و Popescu، 2024، صفحة 87)

5.1 الخصوصية Privacy

تعتبر الخصوصية عنصراً أساسياً في التسويق الرقمي، حيث تشير إلى حق الأفراد في التحكم في كيفية جمع واستخدام بياناتهم الشخصية. تشمل قضايا الخصوصية تحديد نوع البيانات التي يتم جمعها، كيفية تخزينها ومن يمكنه الوصول إليها. يجب على المؤسسات أن تلتزم بمعايير الخصوصية وأن توفر سياسات واضحة لحماية بيانات العملاء. تعتبر الخصوصية عاملاً مهماً في بناء الثقة بين العلامة التجارية والعميل، حيث يساهم ضمان حماية البيانات في تعزيز ولاء العملاء. (غنانى و زياني، 2022، صفحة 491)

6.1 التخصيص Personalization

يشير التخصيص في التسويق الرقمي إلى قدرة المؤسسات على تقديم تجارب مخصصة للعملاء بناءً على بياناتهم وسلوكياتهم. يتم ذلك من خلال جمع وتحليل البيانات التي تتعلق بزوار الموقع الإلكتروني، مما يسمح بتقديم محتوى وعروض تلبي تفضيلات واحتياجات كل زائر. يعزز التخصيص تجربة العميل ويزيد من احتمالية التحويل، حيث يشعر العملاء بأن العلامة التجارية تفهم احتياجاتهم وتلبيها بشكل فردي. (Bezhevski، 2025، صفحة 87)

7.1. تصميم الموقع الإلكتروني Web Site

يمثل الموقع الإلكتروني الواجهة الرقمية للمؤسسة، حيث يعكس هويتها ويوفر للعملاء معلومات عن المنتجات أو العروض المقدمة. يجب أن يتم تصميم الموقع الإلكتروني بشكل يتناسب مع احتياجات الجمهور المستهدف، مع مراعاة سهولة الاستخدام وسرعة التحميل. يعتبر الموقع الإلكتروني أداة أساسية لتحقيق الأهداف التسويقية، حيث يمكن استخدامه لجذب العملاء، تحسين محركات البحث وتوفير تجربة مستخدم ممتازة. (Yusnitasari، Oswari، Kusumawati، و Dutt، 2022، صفحة 440)

8.1. الأمن Security

يعتبر الأمن عنصراً جوهرياً في التسويق الرقمي، حيث يشير إلى حماية البيانات والمعلومات التي يتم تبادلها بين المؤسسة والعملاء. تشمل قضايا الأمن حماية البيانات المالية، مثل أرقام الحسابات وبطاقات الائتمان، بالإضافة إلى حماية المعلومات الشخصية للعملاء. يتم تحقيق الأمن من خلال استخدام تقنيات مثل التشفير، كلمات المرور والبرمجيات التي تسمح بالوصول المصرح به فقط. يعتبر ضمان الأمن عاملاً مهماً في بناء الثقة وتعزيز السمعة الإلكترونية للعلامة التجارية. (Rosário، 2023، صفحة 214)

9.1. ترويج المبيعات Sales promotion

يشير ترويج المبيعات في التسويق الرقمي إلى مجموعة الأنشطة الترويجية قصيرة المدى التي تهدف إلى زيادة المبيعات خلال فترة زمنية محددة عبر تقديم عروض أو حوافز مؤقتة، مثل الخصومات، القسائم الإلكترونية، العروض المحدودة المدة، أو الهدايا مع الطلبات. يتم تنفيذ هذه الحملات عبر المنصات الرقمية، مثل المتاجر الإلكترونية أو تطبيقات الهواتف الذكية، وغالباً ما تعتمد على الإعلانات المدفوعة لاستهداف جمهور محدد بدقة. يقاس نجاح هذه الأنشطة بعدد المشتريات أو الطلبات خلال فترة الحملة، كما توفر بيانات قابلة للتحليل تساعد المؤسسات على تحسين استراتيجياتها وزيادة عائداتها. (Setyowati و Wibowo، 2025، صفحة 258)

10.1. المجتمع الافتراضي Virtual Community

يمثل المجتمع الافتراضي مجموعة من الأفراد الذين يتفاعلون عبر الإنترنت بناءً على اهتمامات أو أهداف مشتركة. يعتبر المجتمع الافتراضي عنصراً فعالاً في التسويق الرقمي، حيث يمكن استخدامه لبناء علاقات مع العملاء، تعزيز الولاء للعلامة التجارية وتوفير منصة للتفاعل وتبادل الآراء. يتميز المجتمع الافتراضي بقدرته على خلق تجارب تفاعلية تعزز مشاركة العملاء وتزيد من تفاعلهم مع العلامة التجارية. (Ponomareva و Ponomareva، 2023، صفحة 78)

11.1. خدمات العميل Customer Services

تشير خدمات العميل في التسويق الرقمي إلى الدعم والمساعدة التي تقدمها المؤسسة للعملاء قبل وبعد الشراء. تشمل هذه الخدمات توفير المعلومات، حل المشكلات، وتقديم التسهيلات التي تعزز تجربة العميل. تعتبر خدمات العميل عنصراً أساسياً في بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء، حيث تسهم في تعزيز الثقة وزيادة الرضا. (Kucuk، 2023، صفحة 138)

من خلال هذا المطلب، تم إبراز الأبعاد العملية للتسويق الرقمي من خلال الوقوف على خصائصه الأساسية والمزيج الذي يركز عليه، مما يعزز فهم طبيعته وآليات توظيفه في الممارسات التسويقية الحديثة. يُظهر التسويق الرقمي تحولاً جذرياً في آليات التفاعل بين المؤسسات والعملاء، حيث لم يعد مجرد وسيلة تسويقية، بل أصبح نظاماً متكاملًا يعتمد على التكنولوجيا، تحليل البيانات، والتفاعل المستمر مع العملاء. ومن خلال استعراض مفاهيمه، وخصائصه، وأدواته، وأنواعه المختلفة، يتضح أن نجاح المؤسسات في البيئة الرقمية يعتمد على قدرتها على التكيف مع التطورات التكنولوجية وفهمها العميق لسلوك العملاء. إن الاستفادة الفعالة من استراتيجيات التسويق الرقمي لا تقتصر على تعزيز الظهور وزيادة المبيعات فحسب، بل تمتد إلى بناء علاقات مستدامة مع العملاء وتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأمد في الأسواق الديناميكية.

المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء والمؤسسات الناشئة

في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة، برزت المؤسسات الناشئة كفاعل اقتصادي محوري قادر على الدفع بعجلة الابتكار وتحقيق التنمية المستدامة، لا سيما في بيئات الأعمال المتغيرة والمعقدة. تُعد هذه المؤسسات تجسيداً لرؤية ريادية تعتمد على استغلال الفرص وتقديم حلول جديدة، لكنها في الوقت ذاته تواجه تحديات جمة ترتبط بطبيعتها الناشئة ودورة حياتها. ومن أجل فهم ديناميكية هذه المؤسسات، يستوجب الأمر الوقوف عند مفهوميها وخصائصها المميزة، وتتبع مسار تطورها عبر مختلف مراحل دورة حياتها، إضافة إلى تحديد العوامل اللازمة لضمان استمراريتها ونجاحها في السوق. كما يقتضي تحليل أدائها التطرق إلى مختلف المداخل النظرية المعتمدة في تقييم أداء المؤسسات بصفة عامة، باعتبار أن الأداء يُعد معياراً حيوياً على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات التنافسية. وعليه، يهدف هذا المبحث إلى تقديم أرضية نظرية شاملة حول المؤسسات الناشئة من حيث المفهوم، الخصائص، مراحل النمو، إضافة إلى استعراض المداخل العامة لتقييم أداء المؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الناشئة وخصائصها

تُعد المؤسسات الناشئة عنصرًا أساسيًا في الاقتصاد الحديث، حيث تساهم في خلق فرص العمل، وتعزيز الابتكار، وتحفيز النمو الاقتصادي. وقد ازداد الاهتمام بها نظرًا لدورها في تقديم حلول مبتكرة لمختلف التحديات الاقتصادية والاجتماعية. لتحقيق فهم شامل لهذه المؤسسات، سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهومها، والخصائص التي تميزها عن غيرها من أنواع المؤسسات.

1. مفهوم المؤسسات الناشئة

شهد مفهوم المؤسسات الناشئة تطورًا ملحوظًا على مر العقود، حيث بدأ استخدام مصطلح Startup بعد الحرب العالمية الثانية، وذلك تزامنًا مع ظهور مؤسسات رأس المال المخاطر. يشير هذا المصطلح إلى المؤسسات حديثة التأسيس التي تمتلك إمكانيات نمو سريعة وتسعى إلى تحقيق الابتكار في منتجاتها، سواءً في القطاعات التكنولوجية أو غيرها. كما يعود الأصل اللغوي لكلمة Start-up إلى اللغة الإنجليزية، وهو مصطلح مركب من جزأين:

- Start والتي تعني الانطلاق أو البداية.

- Up والتي تدل على النمو والتصاعد.

أما في اللغة الفرنسية، فيُطلق عليها مصطلح "Jeune entreprise novatrice dans le secteur des nouvelles technologies"، أي "المؤسسة الشابّة المبتكرة في قطاع التكنولوجيات الحديثة"، مما يؤكد الطابع الابتكاري لهذه المؤسسات ودورها في تطوير القطاع التكنولوجي.

تعددت التعريفات المقدمة من قبل الباحثين حول مفهوم المؤسسات الناشئة، حيث حاول كل منهم

التركيز على جانب معين من طبيعتها ووظيفتها، وفيما يلي أبرز هذه التعريفات:

عرّفها الباحث Eric Ries على أنها كيان بشري صُمم لخلق سلعة جديدة أو خدمة جديدة في ظل ظروف عدم اليقين. (Ries، 2011، صفحة 32)

كما يرى Barthole-Tisserand أن المؤسسة الناشئة هي مؤسسة مبتكرة وشابة بدأت في الظهور، كما أنها غالبًا ما تملك قوى عاملة صغيرة العدد. (Tisserand-Barthole، 2017)

بحسب الباحث Ripsas وفريقه، تُعرف المؤسسة الناشئة على أنها المؤسسة التي لا يزيد تاريخ إنشائها وخدمتها عن عشر سنوات. (Schaper، Ripsas، و Tröger، 2018، صفحة 264)

وفقاً لما جاء به الباحثين Stanford و Berkeley Report، فإن المؤسسة الناشئة تُفهم على أنها مؤسسة مؤقتة مصممة للتحويل إلى مؤسسة كبيرة، حيث تبحث في مراحلها الأولى عن توافق منتجاتها مع احتياجات السوق، وعند مرحلة النضج، تبحث عن نموذج أعمال قابل للتكرار والتطوير. (Thiel و Masters، 2014، صفحة 13)

كما يشير Paul Graham إلى أن المؤسسة الناشئة ليست بالضرورة مؤسسة حديثة النشأة أو تنشط في قطاع التكنولوجيا، أو تحصل على تمويل مغامر، وإنما العامل الوحيد الذي يميزها هو النمو السريع فقط. (Graham، 2013)

يُعد تعريف Dorf و Blank من أبرز التعاريف، حيث يُحدد أربعة شروط أساسية لاعتبار المؤسسة ناشئة، وهي: معدل نمو مرتفع، استخدام تكنولوجيا جديدة، الحاجة إلى تمويل ضخم والعمل في سوق جديدة ذات مخاطر عالية. (Dorf و Blank، 2020، صفحة 26)

انطلاقاً من التعريفات السابقة، يمكن تقديم تعريف شامل للمؤسسات الناشئة، على النحو التالي: المؤسسة الناشئة هي كيان اقتصادي حديث النشأة، يتميز بالنمو السريع، ويهدف إلى إنتاج وتطوير سلع أو خدمات مبتكرة، سواء في المجال التكنولوجي أو غيره، مع الاعتماد على نموذج أعمال مرن وقابل للتطوير. كما أنها تواجه مستويات عالية من المخاطرة، وتسعى للحصول على التمويل والدعم من قبل حاضنات الأعمال والمستثمرين، بهدف تحقيق أرباح كبيرة في فترة قصيرة.

2. خصائص المؤسسات الناشئة

تتميز المؤسسات الناشئة بمجموعة من الخصائص الفريدة التي تميزها عن أنواع المؤسسات الأخرى، مما يمنحها القدرة على النمو السريع والتكيف مع بيئات الأعمال المتغيرة، نذكرها كما يلي:

1.2.1. حداثة التأسيس Recent Establishment

المؤسسات الناشئة هي مؤسسات حديثة التأسيس لم يمضِ على إنشائها سنوات طويلة، وغالباً ما تكون في مرحلة الاختبار والتطوير. يتميز هذا النوع من المؤسسات بأنه لا يزال في طور البحث عن نموذج عمل مربح ومستدام. ويترتب على ذلك:

- مواجهة تحديات التأسيس مثل التمويل الأولي، بناء العلامة التجارية، وجذب العملاء الأوائل؛
- وجود درجة عالية من المخاطرة، حيث أن نجاح المؤسسة غير مضمون، فقد تحقق نجاحاً سريعاً أو تواجه صعوبات تؤدي إلى فشلها. (Skala، 2019، صفحة 43)

2.2. سرعة النمو High Growth Potential

- تسعى المؤسسات الناشئة إلى تحقيق معدلات نمو سريعة من خلال الابتكار واستغلال الفرص المتاحة في السوق، حيث تتميز بـ: (Akbar, Nurcahyo، و Gabriel، 2018، صفحة 45)
- التوسع السريع: تعتمد على نماذج أعمال قابلة للتوسع، مثل المنتجات الرقمية أو المنصات الإلكترونية، التي تتيح لها مضاعفة قاعدة عملائها بسرعة؛
 - زيادة الإيرادات بوتيرة متسارعة: تمتلك القدرة على تحقيق نمو ملحوظ في الإيرادات مقارنة بالتكاليف التشغيلية، مما يجعلها جذابة للمستثمرين؛
 - المرونة في التوسع الدولي: نظرًا لاعتمادها على التكنولوجيا، فإنها قادرة على الوصول إلى أسواق جديدة بسهولة، مما يعزز من قدرتها على التوسع دولياً خاصة في مجال الخدمات.

3.2. الابتكار Innovation

- الابتكار هو جوهر خصائص المؤسسات الناشئة، سواء في المنتجات التي تقدمها أو في نماذج العمل التي تتبعها، ويتجلى ذلك في: (Soloveychik و Sataev، 2021، صفحة 98)
- تقديم سلع وخدمات جديدة تلبى احتياجات غير مغطاة في السوق أو تحسن من الحلول الحالية؛
 - اعتماد نموذج عمل إبداعي يوفر ميزة تنافسية، مثل تقديم خدمة جديدة عبر نموذج اشتراك رقمي أو اعتماد أسلوب بيع غير تقليدي؛
 - الاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة لتوفير حلول مبتكرة، مثل الذكاء الاصطناعي، البلوك تشين، وإنترنت الأشياء.

4.2. الاعتماد على التكنولوجيا Reliance on Technology

- تستند معظم المؤسسات الناشئة إلى التكنولوجيا في عملياتها التشغيلية، حيث تستخدم أدوات رقمية متطورة مثل: (Skala، 2019، صفحة 47)
- المنصات الإلكترونية التي تسهل الوصول إلى العملاء وتقديم الخدمات عبر الإنترنت.
 - الحوسبة السحابية Cloud Computing التي تتيح تخزين البيانات وإدارتها بكفاءة دون الحاجة إلى بنية تحتية مكلفة؛
 - تحليلات البيانات الضخمة Big Data Analytics التي تمكن المؤسسات من فهم سلوك العملاء وتحسين استراتيجياتها التسويقية.

5.2. المرونة التكيف Flexibility & Adaptability

نظرًا لكون المؤسسات الناشئة تعمل في بيئات ديناميكية، فإنها تمتلك القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات، وهو ما يميزها عن أنواع المؤسسات الأخرى، ويتجلى ذلك في: (Akbar، Nurcahyo، و Gabriel، 2018، صفحة 45)

- الاستجابة السريعة للتغيرات في السوق، حيث يمكنها تعديل نماذج العمل أو تحسين المنتجات وفقًا لاحتياجات العملاء؛
- التجريب المستمر، حيث تعتمد على اختبارات متكررة للسلع أو الخدمات قبل الإطلاق النهائي؛
- سهولة إعادة التوجيه، فإذا لم يكن المنتج ناجحًا، يمكن للمؤسسة تغيير استراتيجيتها دون تكبد خسائر كبيرة.

6.2. المخاطرة العالية High Risk

- بسبب طبيعتها التجريبية، تواجه المؤسسات الناشئة معدلات فشل مرتفعة، لكنها في المقابل قد تحقق نجاحًا هائلًا. وتشمل هذه المخاطر: (Sataev و Soloveychik، 2021، صفحة 95)
- عدم اليقين المالي، حيث تعتمد في مراحلها الأولى على التمويلات الخارجية، مثل رأس المال الجريء Venture Capital؛
 - عدم ضمان نجاح الفكرة، إذ قد تواجه المؤسسة صعوبة في تحقيق تبنٍ واسع النطاق من قبل السوق؛
 - المنافسة الشديدة، خاصة في القطاعات التكنولوجية حيث تظهر العديد من المؤسسات الناشئة في نفس المجال.

7.2. البحث عن التمويل والاستثمار Funding & Investment Driven

- المؤسسات الناشئة تحتاج إلى مصادر تمويل متنوعة لتطوير أعمالها، وتشمل هذه المصادر: (Akbar، Nurcahyo، و Gabriel، 2018، صفحة 46)
- **المستثمرون الملائكيون Angel Investors**: هم أفراد يقدمون رأس مال مقابل حصة في المؤسسة الناشئة؛
 - **رأس المال الجريء Venture Capital**: هي عبارة عن صناديق استثمارية تدعم المؤسسات الناشئة ذات النمو السريع؛

– التمويل الجماعي **Crowdfunding**: حيث يتم جمع الأموال من عدد كبير من الداعمين عبر منصات متخصصة.

8.2. تبني نموذج مستدام **Adopting a Sustainable Model**

مع تطور الوعي البيئي والاجتماعي، تسعى العديد من المؤسسات الناشئة إلى تبني نماذج أعمال مستدامة توازن بين النمو الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية، وذلك من خلال: (Skala، 2019، صفحة 69)

- تقديم حلول صديقة للبيئة، مثل تقنيات إعادة التدوير والطاقة المتجددة؛
- تعزيز المسؤولية الاجتماعية، عبر مشاريع تدعم الفئات الهشة أو تساهم في التنمية المجتمعية؛
- الالتزام بمعايير الحوكمة البيئية والاجتماعية، مما يجعلها أكثر جاذبية للاستثمار الأخضر.

إن هذه الخصائص تجعل المؤسسات الناشئة لاعباً رئيسياً في تحفيز الابتكار وتعزيز التنافسية الاقتصادية، كما تمنحها مرونة عالية لمواجهة التحديات وتقديم حلول غير تقليدية للأسواق. من خلال اعتماد التكنولوجيا، السعي للنمو السريع، وتبني نماذج أعمال مستدامة، تساهم هذه المؤسسات في إعادة تشكيل المشهد الاقتصادي العالمي، مما يعكس أهميتها المتزايدة في الاقتصاد الحديث.

المطلب الثاني: دورة حياة المؤسسات الناشئة ومتطلبات نجاحها

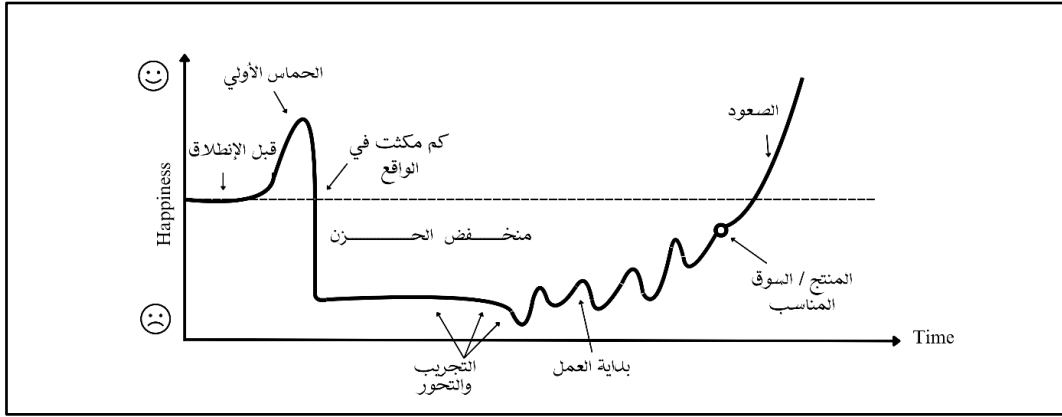
كما تم ذكره سابقاً تتميز المؤسسات الناشئة بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المؤسسات، حيث تعتمد على الابتكار، والمرونة، والقدرة على التكيف مع تغيرات السوق. هذا ما يجعلها تمر بمراحل فريدة ضمن دورة حياتها، بدءاً من مرحلة التأسيس ووصولاً إلى مرحلة النمو والاستقرار، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على فرص نجاحها واستدامتها. لذا، فإن دراسة دورة حياتها ومتطلبات نجاحها يساهم في فهم طبيعة التحديات التي تواجهها وأفضل الاستراتيجيات لضمان استمراريتها.

1. دورة حياة المؤسسات الناشئة

تمر المؤسسات الناشئة بعدة مراحل تطويرية، يختلف طول كل منها وفقاً لعدة عوامل مثل طبيعة النشاط التجاري والبيئة الاقتصادية. يوضح الشكل 6 دورة حياة المؤسسات الناشئة: (Shepard، 2024، الصفحات 58-69)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

الشكل 6: دورة حياة المؤسسات الناشئة



المصدر: Paul Graham ، <https://avc.com/tag/paul-graham/> ، 2013 .

كما يوضح الشكل 6، تمر دورة حياة المؤسسات الناشئة بست مراحل نذكرها كالاتي:

- **المرحلة الأولى:** تبدأ قبل انطلاق المؤسسة الناشئة، حيث يقوم شخص ما، أو مجموعة من الأفراد بطرح نموذج أولي لفكرة إبداعية وجديدة، خلال هاته المرحلة يتم التعمق في البحث، ودراسة الفكرة جيدا ودراسة السوق والسلوك وأذواق العميل المستهدف للتأكد من إمكانية تنفيذها على أرض الواقع وتطويرها واستمرارها في المستقبل. والبحث عن تمويلها، وعادة ما يكون التمويل في المراحل الأولى ذاتيا، مع إمكانية الحصول على بعض المساعدات الحكومية؛
- **المرحلة الثانية:** مرحلة الانطلاق، في هذه المرحلة يتم إطلاق الجيل الأول من المنتج، حيث تكون غير معروفة، ربما أصعب شيء يمكن أن يواجه رائد الأعمال في هاته المرحلة هو أن تجد من يتبنى الفكرة على أرض الواقع ويمولها ماديا، في هذه المرحلة يكون المنتج بحاجة إلى الكثير من الترويج كما يكون مرتفع السعر، ويبدأ الإعلام والدعاية للمنتج؛
- **المرحلة الثالثة:** مرحلة مبكرة من الإقلاع والنمو، يبلغ فيها المنتج الذروة ويكون هناك حماس مرتفع، ثم ينتشر العرض، في هاته المرحلة يمكن أن يتوسع النشاط إلى خارج مبتكره الأوائل، فيبدأ الضغط السلبي حيث يتزايد عدد المعارضين للمنتج، مع ظهور عوائق أخرى يمكن أن تدفع المنحنى نحو الانحدار؛
- **المرحلة الرابعة:** مرحلة الانزلاق في الحوض، بالرغم من استمرار الممولين المغامرين (رأس مال المغامر) بتمويل المشروع إلا أنه يستمر في التراجع حتى يصل إلى مرحلة يمكن تسميتها حوض الحزن أو وادي الموت، وهو ما يؤدي إلى خروج المشروع من السوق في حالة عدم التدارك خاصة وأن معدلات النمو في هذه المرحلة تكون جد منخفضة؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

– **المرحلة الخامسة:** تسلق المنحدر، يستمر رائد الأعمال في هذه المرحلة بإدخال تعديلات على منتجه وإطلاق إصدارات محسنة، لتبدأ المؤسسة الناشئة بالنهوض من جديد بفضل الاستراتيجيات المطبقة واكتساب الخبرة لفريق العمل، يتم إطلاق الجيل الثاني من المنتج وضبط سعره، وتسويقه على نطاق أوسع؛

– **المرحلة السادسة:** مرحلة النمو المرتفع، في هاته المرحلة يتم تطوير المنتج بشكل نهائي ويخرج من مرحلة التجربة والاختبار، وطرحه في السوق المناسبة، تبدأ المؤسسة الناشئة في النمو المستمر ويأخذ المنحنى بالارتفاع لتبدأ مرحلة اقتصاديات الحجم وتحقيق الأرباح الضخمة.

تشكّل مراحل دورة حياة المؤسسات الناشئة إطارًا ديناميكيًا يعكس تطورها عبر الزمن، انطلاقًا من الفكرة والتأسيس وصولًا إلى النمو والتوسع. تعتمد قدرة المؤسسة على الانتقال الناجح بين هذه المراحل على مدى تبنيها لاستراتيجيات إدارية وتسويقية فعالة، فضلًا عن مرونتها في مواجهة التحديات والتغيرات البيئية. من ثم، فإن الفهم العميق لدورة الحياة يساعد رواد الأعمال في اتخاذ قرارات من شأنها تعزيز فرص النجاح وضمان استدامة المؤسسة في بيئة الأعمال التنافسية.

2. متطلبات نجاح المؤسسات الناشئة

تعد المؤسسات الناشئة أحد المحركات الأساسية للنمو الاقتصادي والابتكار، لكن نجاحها يتطلب مجموعة من العوامل والمتطلبات التي تؤثر على استدامتها وتطورها. في هذا السياق، سيتم التطرق لمتطلبات نجاح المؤسسات الناشئة من خلال تصنيفها إلى متطلبات داخلية يمكن التحكم بها ضمن المؤسسة، ومتطلبات خارجية تؤثر على بيئة عملها كالاتي:

1.2 المتطلبات الداخلية

المتطلبات الداخلية هي العوامل التي تقع ضمن نطاق سيطرة المؤسسة الناشئة، حيث يمكن إدارتها وتحسينها لضمان النجاح والاستدامة. وتشمل هذه المتطلبات ما يلي:

1.1.2 نموذج العمل Business Model

يعد نموذج العمل أحد الركائز الأساسية التي تحدد كيفية تحقيق المؤسسة الناشئة للإيرادات وتقديم القيمة للعملاء. وفقًا لدراسة Osterwalder و Pigneur حول نموذج العمل التجاري، يجب أن يتضمن نموذج العمل الناجح: (Osterwalder و Pigneur، 2010، صفحة 38)

– **عرض قيمة واضح:** تقديم منتج يحل مشكلة حقيقية لدى العملاء المستهدفين؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

- فئات عملاء مقسمة بدقة: فهم احتياجات وتفضيلات العملاء المستهدفين لضمان تحقيق مبيعات مستدامة؛
- مصادر إيرادات متوازنة: تنوع مصادر الإيرادات لتقليل المخاطر المالية؛
- آليات إدارة التكاليف فعالة: إدارة التكاليف بطريقة تقلل المصاريف غير الضرورية مع تحقيق كفاءة تشغيلية.

2.1.2 الابتكار واستخدام التكنولوجيا

تعتمد المؤسسات الناشئة بشكل كبير على الابتكار والتكنولوجيا لتعزيز تنافسيتها. وفقاً ل Spender وفريقه، فإن نجاح المؤسسات الناشئة يتطلب: (Spender، Corvello، Grimaldi، و Rippa، 2017، صفحة 17)

- الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تحسين الإنتاجية وزيادة كفاءة العمليات التجارية؛
- تطوير منتجات مبتكرة تخلق ميزة تنافسية وتجذب العملاء؛
- تبني تقنيات التحول الرقمي مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، والتجارة الإلكترونية.

3.1.2 فريق العمل والإدارة الفعالة

يعد الفريق المؤسس والإدارة من أهم عوامل النجاح، حيث يشير Thirasak إلى أن فرق العمل القوية تمتلك الخصائص التالية: (Thirasak، 2019، صفحة 21)

- خبرة متكاملة في الإدارة، التسويق، التكنولوجيا والمالية؛
- رؤية واضحة واستراتيجية مرنة للتكيف مع التغيرات السوقية؛
- ثقافة عمل إيجابية تعزز الابتكار والتعاون؛
- قيادة قوية توفر التوجيه والدعم للعاملين داخل المؤسسة.

4.1.2 التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر

وفقاً ل Kotler & Keller، فإن المؤسسات الناشئة الناجحة تعتمد على: (Kotler، Keller، و Manceau، 2016، صفحة 259)

- وضع خطة أعمال واضحة تحدد الأهداف، الأسواق المستهدفة والاستراتيجيات التنافسية؛
- تحديد المخاطر المحتملة ووضع استراتيجيات لتقليل تأثيرها، مثل تحليل SWOT وتحليل PESTEL؛
- مرونة في التنفيذ تتيح التكيف السريع مع التغيرات في بيئة الأعمال.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

5.1.2 الإدارة المالية والاستدامة الاقتصادية

تشير دراسة الباحث سناجلة إلى أن المشكلات المالية هي أحد الأسباب الرئيسية لفشل المؤسسات الناشئة، وبالتالي يجب على المؤسسات الناشئة: (سناجلة، 2024)

- إدارة التدفقات النقدية بحكمة من خلال مراقبة النفقات وضبط المصاريف التشغيلية؛
- تنويع مصادر التمويل عبر الاستثمارات، القروض وحاضنات الأعمال؛
- تطبيق ممارسات محاسبية دقيقة لضمان الامتثال المالي والاستدامة المالية.

2.2 المتطلبات الخارجية

المتطلبات الخارجية تشمل العوامل التي تؤثر على بيئة عمل المؤسسات الناشئة، لكنها تقع خارج نطاق سيطرتها المباشرة، وتشمل:

1.2.2 الإطار القانوني والدعم الحكومي

تؤثر التشريعات والسياسات الحكومية بشكل كبير على نجاح المؤسسات الناشئة. وفقاً لتقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، فإن العوامل التالية تعتبر أساسية: (OECD، 2020)

- وجود بيئة قانونية داعمة تسهل إجراءات تأسيس المؤسسات الناشئة؛
- إعفاءات ضريبية أو حوافز مالية تشجع الاستثمار وريادة الأعمال؛
- حماية الملكية الفكرية لضمان الحفاظ على الابتكارات والأفكار الجديدة.

2.2.2 الوصول إلى التمويل والاستثمارات

تمثل القيود المالية عائقاً كبيراً أمام المؤسسات الناشئة، ولذلك وفقاً لدراسة Pommet و Sattin، يجب أن تتوفر للمؤسسات الناشئة: (Sattin و Pommet، 2016، صفحة 8)

- برامج تمويل ميسرة من البنوك والمستثمرين الملائك وصناديق رأس المال الجريء؛
- إمكانية الحصول على دعم من حاضنات ومسرعات الأعمال التي تقدم إرشادات وتمويلاً أولياً؛
- فرص شراكات واستثمارات استراتيجية مع المؤسسات الكبرى.

3.2.2 بيئة السوق والمنافسة

وفقاً لنموذج القوى الخمس لـ Porter للمنافسة، وبعد إسقاط أبعاده على بيئة الأعمال المبتكرة والمتغيرة في وقتنا الحالي من طرف الباحثين Gerard و Bruijl، فإن نجاح المؤسسات الناشئة يعتمد على: (Gerard و Bruijl، 2019، صفحة 20)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

- دراسة تحليلية دقيقة للسوق لفهم اتجاهات المستهلكين وسلوكياتهم؛
- استراتيجية تسعير مناسبة توازن بين تحقيق الأرباح وجذب العملاء؛
- تحديد المنافسين الرئيسيين وتطوير ميزة تنافسية فريدة.

4.2.2 البنية التحتية والتكنولوجيا

يُعد توفر البنية التحتية عاملاً مهماً لنجاح المؤسسات الناشئة. وفقاً لمخرجات المؤتمر العالمي للاقتصاد لسنة 2022، فإن المؤسسات الناشئة تحتاج إلى: (The World Economic Forum، 2022)

- إنترنت عالي السرعة وبنية تحتية تقنية متقدمة لدعم العمليات التجارية عبر الإنترنت؛
- أنظمة دفع إلكترونية فعالة لتسهيل المعاملات المالية؛
- شراكات مع مزودي الخدمات التقنية لتحسين كفاءة التشغيل.

5.2.2 الدعم الاجتماعي وشبكات العلاقات

تشير دراسة Durda و Ključnikov إلى أن الشبكات الاجتماعية والعلاقات المهنية تلعب دوراً كبيراً في نجاح المؤسسات الناشئة عبر: (Durda و Ključnikov، 2019، صفحة 198)

- الاستفادة من علاقات العمل لبناء تحالفات استراتيجية؛
- المشاركة في المحافل الاقتصادية مثل المنتديات والمؤتمرات؛
- التواصل مع مستثمرين وشركاء محتملين عبر الفعاليات المتخصصة.

على الرغم من اعتبار المؤسسات الناشئة أحد المحركات الأساسية للنمو الاقتصادي والابتكار، لكن نجاحها يعتمد على توفر متطلبات داخلية وخارجية متكاملة فيما بينها. فمن ناحية، يجب أن تمتلك المؤسسة نموذج عمل مبتكراً، فريق عمل مؤهلاً، وإدارة مالية محكمة. ومن ناحية أخرى، تحتاج إلى بيئة قانونية داعمة، فرص تمويل مستدامة، وبنية تحتية تقنية قوية. بناءً على ذلك، فإن تحقيق النجاح والاستدامة في بيئة ريادة الأعمال يتطلب تكاملاً بين التخطيط الداخلي والاستفادة من الفرص الخارجية.

المطلب الثالث: عموميات حول أداء المؤسسات

يعد الأداء معياراً هاماً تبنى عليه العديد من القرارات الهامة، فهو يحدد اتجاهات سير المؤسسة سلماً أو إيجاباً، كما يحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد من تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط وبذلك يعكس مدى نجاح المؤسسة أو إخفاقها، فالمؤسسات تواجه اليوم تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة ما تحققت من إنجازات بما

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

يصل إليه غيرها من المؤسسات الأفضل والأنجح في السوق. وقد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول إلى أعلى المستويات وتحقيق أفضل النتائج، وهو ما أدى إلى بروز مفهوم الأداء كمفهوم جوهرى للمؤسسات باختلاف أنواعها.

1. مدخل لأداء المؤسسات

1.1. مفهوم الأداء

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، يرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتّاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، ففريق من الكتّاب أعتمد على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعادا تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح. تجدر الإشارة بدايةً إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية to perform، وقد أُشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية Performer والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

حسب Igbakemen يدل الأداء على "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة". (Igbakemen، 2014، صفحة 130)

ينظر Nudurupati وفريق بحثه إلى الأداء على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها". (Nudurupati، Kumar، Bititci، و Chan، 2011، صفحة 281)

أما Lorrino يرى أن الأداء يتمثل في " الفرق بين القيمة المقدمة للسوق (V) ومجموع القيم المستهلكة (C_i)، وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد، وتُسهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح، وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد، وتسهم هامش في الأداء الكلي للمؤسسة". (Lorino، 2010، صفحة 56) إذاً يمكن أن نترجم ما جاء في التعريف أعلاه في المعادلة التالية:

الأداء الكلي للمؤسسة = هوامش مراكز الربح - تكاليف مراكز التكلفة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

ومن ثم فإن الأداء يعني تعظيم الدالة: $Max[V - \sum_{i=1}^n Ci]$ ، أي إنتاج قيمة أكبر من المواد المستهلكة، بمعنى أن أداء المؤسسة يتجسد في التوليفة (تكلفة- قيمة)، حيث تُعبر التكلفة عن المواد المستعملة (أي الاستهلاك الوسيط)، بينما تعكس القيمة الحاجات التي تم إشباعها.

ينظر Drucker إلى الأداء على أنه " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال". (Drucker، 1999، صفحة 73)

كما تُعرّف المنظمة العربية للتنمية الإدارية ARADO الأداء المؤسسي على أنه "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية"، ويشمل أداء المؤسسة بهذا المفهوم على ثلاثة أبعاد أساسية هي:

- أداء الأفراد داخل المؤسسة؛
- أداء الوحدات التنظيمية التابعة للمؤسسة؛
- أداء المؤسسة ككل في إطار بيئتها الداخلية والخارجية.

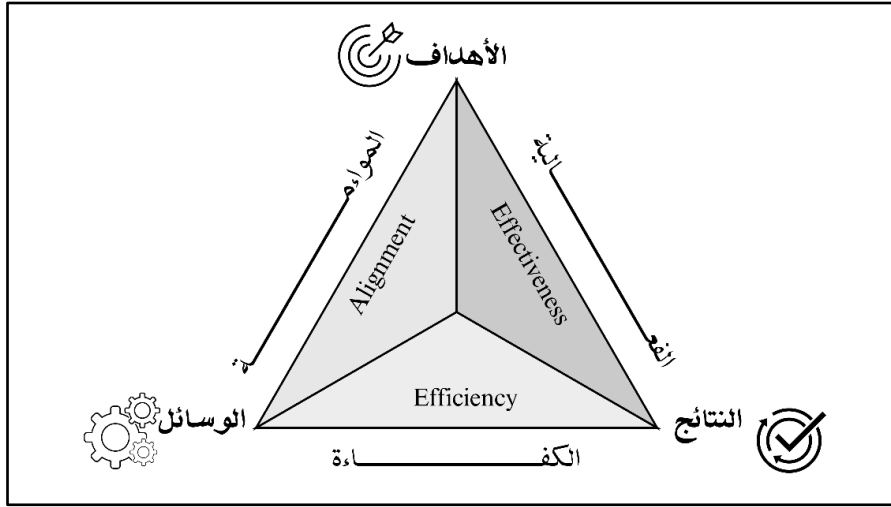
كما تجدر الإشارة هنا إلى ضرورة التفريق ما بين الأداء المؤسسي وكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، ذلك كون الأداء المؤسسي عبارة عن مفهوم شامل يعد محصلة للأداء على مختلف المستويات في المؤسسة ويضم كل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية. (ARADO، 2024)

على ضوء التعريفات السابقة يمكن القول أن أداء المؤسسة عبارة عن مجموع الأعمال والنشاطات التي تقوم بها والتي تسعى من خلالها إلى بلوغ أهدافها المحددة بما يسمح لها بالبقاء والاستمرار في بيئتها.

2.1. مكونات الأداء

يمثل أداء المؤسسات مفهومًا متعدد الأبعاد يشمل الكفاءة والمواءمة، ويعتبر كلاهما وجهين لعملة واحدة، إلا أن هناك نقصًا في تحديد مكونات الأداء، لا سيما من الجانب الاستراتيجي للمؤسسة. لذا، فإن تحليل الأداء يتطلب النظر إليه من ثلاثة جوانب رئيسية: الكفاءة، المواءمة، والفعالية، (Izzai و El Berrhouthi، 2022، صفحة 170) كما هو موضح في الشكل 7:

الشكل 7: مكونات الأداء



المصدر: El Berrhouti و Izzai، Les Technologies de l'Information et de la Communication et la

performance de l'organisation : enjeux et perspectives، 2022، صفحة 170.

يُظهر هذا النموذج أن الأداء يتشكل من ثلاث مكونات رئيسية: الكفاءة، الفعالية والمواءمة، تتوزع هذه الأبعاد عبر ثلاث مجالات مترابطة تشمل الوسائل، الأهداف والنتائج. يعد تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد أمراً ضرورياً لتجنب المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على قدرة المؤسسة على التحكم في أدائها ومتابعته.

1.2.1 الكفاءة Efficiency

تعد الكفاءة من المفاهيم الحديثة ذات الأهمية البالغة في إدارة الموارد البشرية، إذ تحتل مكانة محورية في المؤسسات باعتبارها عاملاً أساسياً في تحقيق الأهداف التنظيمية. فهي تعكس قدرة المؤسسة على توظيف مواردها البشرية والمادية بكفاءة لتحقيق أفضل أداء ممكن. كما تُعرّف الكفاءة على أنها القدرة على اختيار المسار الأمثل لتحقيق النتائج المرجوة بأفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة، أي تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية بأقل تكلفة. كما يمكن التعبير عنها بتعظيم العلاقة بين المدخلات والمخرجات، بحيث تتمكن المؤسسة من إنتاج حجم معين من المخرجات بأقل قدر ممكن من المدخلات، أو تحقيق أقصى إنتاجية ممكنة باستخدام موارد محددة. تشمل المدخلات في هذا السياق الموارد البشرية، الأرض، رأس المال، المعرفة والتكنولوجيا، في حين تتمثل المخرجات في السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها. (Šakalytė و Bartuševičienė، 2013، صفحة 48)

تتجلى الكفاءة في ثلاثة أبعاد أساسية، يتمثل أولها في المعرفة، والتي تشمل مجموعة من المعلومات المنظمة والمهيكلية التي تستخدمها المؤسسة لتوجيه أنشطتها واتخاذ قراراتها الاستراتيجية، مما يساهم في

تحسين أدائها العام. أما البعد الثاني، فيتعلق بالمعرفة الفنية التي تعبر عن القدرة على التعامل بفعالية مع المواقف المختلفة داخل المؤسسة، حيث تؤثر الخبرة العملية بشكل مباشر في تطوير هذه المعرفة، التي غالباً ما تُبنى بشكل فردي ولا يمكن نقلها بسهولة، نظراً لأنها تعكس أساليب ذاتية لحل المشكلات والاستغلال الأمثل للموارد. أما البعد الثالث، فيتمثل في المعرفة السلوكية أو الدراية العقلانية، والتي تشمل السلوكيات والمواقف والخصائص الشخصية للأفراد داخل المؤسسة، حيث تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء وتحقيق الكفاءة التشغيلية. (Liu و Hu، 2018، صفحة 784)

2.2.1 الفعالية Effectiveness

حظي مفهوم الفعالية باهتمام واسع في مجالات الإدارة والتسيير، حيث يشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المحددة بغض النظر عن التكاليف المرتبطة بذلك. وتعكس الفعالية مدى توافق الإنجازات الفعلية مع الأهداف المسطرة، إذ يتم قياسها من خلال العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المحددة مسبقاً. فكلما زادت قدرة المؤسسة على تحقيق ما تم التخطيط له، زادت فعاليتها، بغض النظر عن الموارد المستخدمة أو مستوى الكفاءة في استغلالها. (Durose، Peck، Dickinson، و Wade، 2010، صفحة 171)

تتأثر فعالية المؤسسة بعدة عوامل، أبرزها درجة التخصص وتقسيم العمل داخل المؤسسة، حيث يؤدي التخصص الوظيفي إلى تعزيز الإنتاجية وتحسين جودة العمل. كما تلعب طبيعة التكنولوجيا المستخدمة دوراً أساسياً، سواء كانت تعتمد على رأس المال بكثافة أو على العمالة. بالإضافة إلى ذلك، يؤثر الالتزام باللوائح والإجراءات التنظيمية في ضبط السلوك المؤسسي وتحقيق الأهداف بكفاءة. تعد وحدة السلطة واتخاذ القرار من العوامل المهمة، إذ يساهم وجود مركزية واضحة في تجنب التضارب داخل المؤسسة، في حين يساعد تفويض السلطة بين مختلف المستويات الإدارية على تحقيق توازن في تنفيذ المهام. قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية تُعد عاملاً مهماً في ضمان استمراريتها، حيث يتيح لها ذلك الاستجابة السريعة للفرص والتحديات التي تطرأ في بيئتها الخارجية. كذلك، فإن نظام الرقابة والمتابعة يؤثر في تعزيز الأداء من خلال آليات الحوافز والعقوبات، في حين تلعب شبكات الاتصال الداخلية دوراً رئيسياً في ضمان تدفق المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الفعالة. (Opreana، Mihaiu، و Cristescu، 2010، صفحة 137)

3.2.1 المواءمة Alignment

تعد المواءمة من العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح المؤسسات، حيث تساعد على ضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية من خلال التنسيق الأمثل بين الموارد والاستراتيجيات التنظيمية. فهي تشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين إمكانياتها الداخلية والمتطلبات الخارجية، مما يعزز تكامل العمليات الإدارية ويسهم في تحسين الأداء العام. كما أنها تمثل أحد الأسس الجوهرية التي تمكّن المؤسسة من توظيف مواردها بطريقة تتماشى مع رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية. (Yasin و Gomes، 2017، صفحة 332)

يمكن قياس مدى تحقيق المواءمة من خلال عدة معايير أساسية، أبرزها مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة مسبقاً، إذ يعكس ذلك مدى نجاحها في تنفيذ استراتيجياتها بفعالية. كما يُعتبر تأمين الموارد عاملاً مهماً في تقييم المواءمة، حيث تعكس قدرة المؤسسة على توفير المدخلات الضرورية والتعامل بكفاءة مع بيئتها الخارجية. تلعب العمليات الداخلية دوراً محورياً في تحقيق المواءمة، فكلما زادت سلاسة تدفق المعلومات داخل المؤسسة وانتشرت ثقافة الانتماء والالتزام بين العاملين وارتفع مستوى المواءمة المؤسسية. بالإضافة إلى ذلك، يُعد رضا أصحاب المصالح مؤشراً مهماً على مدى تحقيق المواءمة، إذ يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على تلبية توقعات المساهمين، العاملين، الموردين، الحكومة والمجتمع. وبالتالي، فإن تحقيق هذه المعايير يعكس مستوى تكامل المؤسسة وقدرتها على تحقيق الانسجام بين مختلف عناصرها التشغيلية. (Melnyk، Hanson، و Calantone، 2011، صفحة 1107)

3.1 أنواع الأداء

1.3.1 حسب المعيار الوظيفي

يمكن اعتماد الوظائف الأساسية للمؤسسة كقاعدة لتقسيم أنواع الأداء كما يلي: (Ben Zaid، Affes، و Hikkerova، 2015، الصفحات 85-89)

– **الأداء المالي:** يشير هذا الأداء إلى قدرة المؤسسة على إدارة مواردها المالية بفعالية من خلال التأكد من استخدام الأموال المتاحة بشكل رشيد، والالتزام بالقواعد واللوائح المالية، والامتناع عن أي أنشطة غير قانونية مثل التلاعب أو سوء التسيير. يُعد الأداء المالي عنصراً مهماً في استدامة المؤسسات لأنه يتعلق بقدرتها على تحقيق التوازن بين النفقات والإيرادات، إدارة التدفقات النقدية بكفاءة، الحصول على

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

التمويل الذي تحتاجه للتوسع والنمو دون اللجوء إلى أساليب قد تعرض استمراريته على المدى الطويل للخطر.

– **الأداء التسويقي:** يتم تحديد فعالية وظيفة التسويق من خلال مدى قدرة المؤسسة على تعريف الجمهور المستهدف بسلعها وخدماتها وبناء علاقة قوية مع العملاء. يلعب التسويق دورًا مهمًا في نمو المؤسسات، حيث يعتمد على الاستراتيجيات والأدوات الحديثة مثل التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي وتحسين محركات البحث لضمان رضا العملاء والوعي بالعلامة التجارية. ففعالية الوظيفة التسويقية تساهم على زيادة الوعي بالمنتج وتحسين تجربة المستخدم وبناء ولاء العملاء.

– **الأداء الإنتاجي:** عندما تتمكن المؤسسة من الحفاظ على مستوى محدد من الجودة والإنتاجية في حدود إمكانياتها، فإنها تحقق هذا النوع من الأداء. يتمثل هذا الأداء في تطوير سلع أو خدمات مبتكرة تلبي احتياجات السوق المستهدفة، وتحقيق كفاءة تشغيلية تساهم في تقليل التكاليف وزيادة القيمة المضافة. كما يُعد قياس الإنتاجية والجودة من المقاييس المهمة التي تُظهر مدى نجاح المؤسسة وتنافسيتها في السوق.

– **الأداء التموييني:** يرتبط هذا النوع من الأداء بمدى قدرة المؤسسة على إدارة الجودة والتكلفة والاستدامة أثناء الحصول على الإمدادات والمواد الأولية اللازمة للتصنيع أو تقديم الخدمات. يُعتبر التمويين عنصرًا استراتيجيًا، إذ يجب تحقيق درجة عالية من المرونة في التعامل مع الموردين، وضمان توفر المواد في الوقت المناسب، وتفاوض شروط دفع مناسبة، بما يساهم في تحسين التدفقات النقدية وتقليل المخاطر اللوجستية.

– **أداء الموارد البشرية:** يتمثل هذا الأداء في مدى قدرة المؤسسة على جذب المواهب المناسبة، وتطوير قدرات موظفيها، وتحفيزهم على تحقيق الأهداف التنظيمية. ويُقاس الأداء في هذا المجال بناءً على عدة معايير، مثل الإنتاجية الفردية، جودة العمل، القدرة على حل المشكلات، القابلية للتطور، والتعاون بين أعضاء الفريق. كما أن توفير بيئة عمل إيجابية يعزز من أداء الأفراد ويساهم في استمرارية المؤسسة.

2.3.1 حسب معيار الطبيعة

يُصنّف الأداء وفقًا للأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، والتي تختلف حسب طبيعة نشاطها.

يمكن تلخيص ذلك فيما يلي: (Somers و Birnbaum، 1998، صفحة 624)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

- الأداء الاجتماعي: يتجسد الأداء الاجتماعي في قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تسهم في خدمة المجتمع الذي تعمل فيه، والوفاء بالتزاماتها تجاهه، وتحمل مسؤولياتها الاجتماعية. يُترجم الأداء الاجتماعي إلى مدى التزام المؤسسة بممارسات المسؤولية الاجتماعية، مثل دعم المبادرات البيئية، توفير بيئة عمل عادلة، والمساهمة في تنمية المجتمع المحلي. كما يرتبط هذا الأداء بقدرة المؤسسة على بناء علاقات إيجابية مع الأطراف المعنية، سواء كانوا عملاء، مستثمرين، شركاء، أو أفراداً من المجتمع، مما يعزز صورتها ويزيد من تأثيرها الإيجابي.
- الأداء الاقتصادي: يتعلق هذا الأداء بمدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها المادية والبشرية لتحقيق النمو والاستدامة. يُقاس الأداء الاقتصادي للمؤسسات بقدرتها على تحقيق عوائد مستدامة، تحسين كفاءة العمليات التشغيلية، واتخاذ قرارات مالية واستراتيجية سليمة تدعم تطورها. كما يشمل هذا الأداء إدارة الموارد بشكل فعال، تحقيق التوازن بين التكاليف والعوائد، والاستفادة من الفرص الاستثمارية التي تعزز الإنتاجية وتدعم تنافسية المؤسسة في الأسواق المحلية والدولية.

3.3.1 حسب معيار الشمولية

ينقسم الأداء على حسب معيار الشمولية الى نوعين: (ايطاحين ، 2015، صفحة 216)

- الأداء الكلي: يصف هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأقل تكلفة وبأكبر قدر ممكن من الكفاءة. يتجلى هذا الأداء من خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تستدعي تنسيق أنشطة جميع الوحدات الفرعية للمؤسسة، ولا يمكن تحقيقها من قبل أي إدارة أو وظيفة تعمل بمفردها.
- الأداء الجزئي: غالباً ما يكون الأداء الجزئي أحد الوظائف التنظيمية للمؤسسة، يتجسد الأداء الجزئي على مستوى أحد الأنظمة الفرعية داخل المؤسسة. يهدف كل نظام فرعي إلى تحقيق أهدافه الخاصة به دون النظر إلى أهداف الأنظمة الأخرى، حيث يهدف كل نظام فرعي إلى تحقيق أهدافه الخاصة به. لكن من أجل تحقيق الأداء الكلي للمؤسسة، يجب أن ينجح كل نظام فرعي في تحقيق أهدافه، مما يساعد على تكامل أداء المؤسسة بأكملها.

4.3.1 حسب معيار المصدر

- الأداء الداخلي: يشير الأداء الداخلي إلى قدرة المؤسسة على تحقيق كفاءة تشغيلية عالية من خلال حسن استغلال مواردها المختلفة، وينقسم وفقاً لـ Bernard إلى ثلاث مكونات رئيسية: (زرقون و عرابية، 2014، صفحة 125)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

- **الأداء البشري:** يُعد الأداء البشري أحد العوامل الأكثر تأثيرًا في نجاح المؤسسة، حيث ذهب بعض الباحثين إلى اعتباره العامل الأساسي في تحقيق الأداء المؤسسي. يُقاس هذا الأداء بمدى كفاءة الموارد البشرية في تنفيذ المهام المختلفة التي يتضمنها عملهم، بالإضافة إلى قدرتهم على الإبداع والتكيف مع بيئة العمل المتغيرة.
- **الأداء التقني:** يرتبط هذا الأداء بمدى كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها التكنولوجية والبنية التحتية التقنية لتحقيق أقصى قيمة ممكنة من استثماراتها. يُترجم الأداء التقني إلى الاستخدام الفعال للأدوات الرقمية، والاعتماد على الحلول التكنولوجية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، وأتمتة العمليات التشغيلية لتعزيز الكفاءة وتقليل التكاليف.
- **الأداء المالي:** يتمثل في قدرة المؤسسة على إدارة مواردها المالية بفعالية، وضمان الاستخدام الأمثل للإمكانيات المالية المتاحة لتحقيق الاستدامة والنمو.
- **الأداء الخارجي:** يرتبط الأداء الخارجي بقدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية والاستجابة للتحديات والفرص التي يفرضها السوق. يُقاس هذا الأداء بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق النمو، وبناء علاقات قوية مع العملاء والشركاء، واستغلال التطورات التكنولوجية أو الاقتصادية لصالحها. يتطلب تحقيق أداء خارجي قوي تبني استراتيجيات مرنة، واستشراف احتياجات السوق، والاستجابة بفعالية للمستجدات التنافسية والتغيرات التكنولوجية. كما يشمل الأداء الخارجي قدرة المؤسسة على تعزيز وجودها في الأسواق المستهدفة، سواء من خلال تطوير استراتيجيات تسويقية مبتكرة أو تقديم منتجات تلبي احتياجات العملاء بكفاءة أكبر من المنافسين. (زرقون و عرابة، 2014، صفحة 126)

4.1. أبعاد الأداء

يتضمن مفهوم الأداء مجموعة من الأبعاد التي تختلف وفقًا لوجهة النظر المعتمدة في التحليل والتقييم. فبينما يركز البعض على البعد الاقتصادي باعتباره المقياس التقليدي للأداء، يذهب آخرون إلى ضرورة تضمين الأبعاد التنظيمية، والاجتماعية، والبيئية، مما يعكس مقاربة أكثر شمولية. وفي هذا السياق، يمكن تصنيف أبعاد الأداء إلى ما يلي: (Issor، 2017، الصفحات 96-98)

- **البعد الاقتصادي:** يُعد البعد الاقتصادي البعد الأساسي والأكثر تقليدية في تقييم أداء المؤسسات، حيث يُقاس الأداء المالي من خلال المؤشرات المالية والقوائم المحاسبية التي تعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الربحية والعائد الاستثماري. كما يشمل هذا البعد الأداء التجاري، الذي يحدد مستوى المردودية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

التجارية للمؤسسة ومدى توسع حصتها السوقية، إضافةً إلى الأداء التنافسي، الذي يقيس قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة مقارنةً بمنافسيها. ويُعتبر تحقيق القيمة المضافة أحد أهم مؤشرات الأداء الاقتصادي، إذ يعكس مدى كفاءة المؤسسة في توظيف مواردها لتعظيم الفائدة الاقتصادية.

– **البعد التنظيمي:** يرتبط البعد التنظيمي بالأطر الإدارية والهياكل التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ويُقاس هذا البعد من خلال مدى نجاح المؤسسة في تبني استراتيجيات تنظيمية مرنة ومتكيفة مع بيئة العمل، بالإضافة إلى كفاءة توزيع المهام والوظائف داخل المؤسسة. يؤثر الأداء التنظيمي على الإنتاجية العامة من خلال تطوير آليات اتخاذ القرار، تحسين سير العمليات التشغيلية وتعزيز التنسيق بين مختلف الأقسام لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

– **البعد الاجتماعي:** اكتسب هذا البعد أهمية متزايدة مع تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث لم يعد الأداء يُقاس فقط بالمؤشرات الاقتصادية، بل أصبح يشمل أيضاً مدى التزام المؤسسة بتحسين بيئة العمل الداخلية وتعزيز رفاهية موظفيها. ويشمل الأداء الاجتماعي أيضاً مساهمة المؤسسة في التنمية المجتمعية، من خلال استقطاب الكفاءات، توفير فرص التكوين والتدريب، تحسين ظروف العمل، إضافةً إلى تعزيز علاقتها بالمجتمع المحلي عبر المبادرات الاجتماعية التي تساهم في التنمية الاقتصادية والثقافية والتكنولوجية.

– **البعد البيئي:** يُعتبر البعد البيئي من الأبعاد الحديثة في تقييم الأداء، وهو يرتبط بمدى التزام المؤسسة بتطبيق معايير التنمية المستدامة وحماية البيئة. يشمل هذا البعد الامتثال للقوانين البيئية، وتقليل الأثر البيئي للعمليات الإنتاجية، واعتماد استراتيجيات ترشيد استهلاك الموارد والطاقة، تحسين إدارة النفايات الصناعية. تُظهر المؤسسات التي تهتم بالأداء البيئي قدرة تنافسية أعلى، حيث تتمكن من خفض التكاليف البيئية من خلال الصيانة الفعالة للمعدات، تحليل الفاقد الإنتاجي وتقليل استهلاك الموارد، مما ينعكس إيجابياً على أدائها المالي والاقتصادي.

5.1 أداء المؤسسات الناشئة

1.5.1 مفهوم أداء المؤسسات الناشئة

يُقصد بأداء المؤسسات الناشئة مدى قدرتها على تحقيق الأهداف المحددة في ظل بيئة تتسم بدرجة عالية من الديناميكية والمخاطرة، مع محدودية الموارد المتاحة. ويعكس هذا الأداء فعالية المؤسسة في تحويل رؤيتها الابتكارية إلى نتائج ملموسة سواء على مستوى خلق القيمة، أو التوسع السوقي، أو تطوير

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

المنتجات. وبما أن المؤسسات الناشئة غالبًا ما تكون في مراحلها الأولى من التأسيس، فإن أداءها لا يُقاس فقط عبر المؤشرات المالية التقليدية، بل يُنظر إليه من خلال قدرتها على اكتساب العملاء، واختبار نموذج الأعمال، والتحقق من جدوى الحلول المقدمة في السوق. (Dsouza و Panakaje، 2023، صفحة 43) وبالتالي، فإن مفهوم الأداء في هذا السياق يتميز ببعد استكشافي وتجريبي، ويتطلب أدوات تقييم غير نمطية ورقمية تتماشى مع خصوصيات هذه المؤسسات من حيث عدم الاستقرار، وسرعة التطور، والتركيز على الابتكار والنمو السريع.

2.5.1 خصائص الأداء في المؤسسات الناشئة

يُتسم أداء المؤسسات الناشئة بجملة من الخصائص التي تعكس طبيعة هذه الفئة من المؤسسات، وأهمها الطابع غير الخطي لنمو الأداء، إذ تشهد فترات من القفزات السريعة يعقبها أحيانًا تباطؤ ناتج عن اختبارات السوق أو إعادة توجيه الاستراتيجية. كما أن الأداء فيها يتأثر بدرجة كبيرة بقدرة المؤسسة على خلق نموذج أعمال قابل للتطوير يمكن تكيفه بسرعة مع متغيرات السوق. وتلعب مؤشرات مثل معدل الاحتفاظ بالعملاء، وتكلفة اكتساب العميل ومعدل النمو الشهري، دورًا مهمًا في قياس الأداء. (Cacciolatti، Rosli، Ruiz-Alba، و Chang، 2020، صفحة 112) ويُضاف إلى ذلك أن الأداء في المؤسسات الناشئة غالبًا ما يرتبط بقدرتها على جذب التمويلات والاستثمارات، ما يجعل العلاقة بين الأداء وثقة المستثمرين علاقة تبادلية، تتطلب حوكمة فعالة وشفافية في عرض المؤشرات. كما أن لثقافة الابتكار، وسرعة اتخاذ القرار، والمرونة التشغيلية، تأثيرًا مباشرًا على الأداء العام، ما يفرض ضرورة تبني نماذج تقييم متعددة الأبعاد تأخذ بعين الاعتبار الخصوصية الزمنية والتكنولوجية للمؤسسة. (Antunes، Vasconcelos، Oliveira، و Corrêa، 2022، صفحة 2732)

3.5.1 الفرق بين أداء المؤسسات الناشئة وأداء باقي المؤسسات

يتميز أداء المؤسسات الناشئة بخصوصيات جوهرية تميزه عن أداء المؤسسات التقليدية، سواء من حيث المنهجية المعتمدة في التقييم، أو من حيث الغايات والمؤشرات المستهدفة. ففي الوقت الذي تُقيم فيه المؤسسات التقليدية بناءً على معايير الاستقرار المالي، وتعظيم الأرباح، ورفع كفاءة العمليات، تُركّز المؤسسات الناشئة على مؤشرات ذات طابع ديناميكي، مثل سرعة التوسع، والقدرة على دخول الأسواق الجديدة، وتوليد الابتكارات القابلة للتطبيق التجاري. تُولي هذه المؤسسات أهمية خاصة لإثبات جدوى الحلول المقدمّة، واختبار النموذج الاقتصادي، وبناء قاعدة أولية من العملاء، ما يجعل أداءها أكثر ارتباطًا بالتجريب

المستمر والتفاعل مع متغيرات السوق. (Thurik, van Praag, Bosma, و de Wit, 2004، صفحة 231) علاوة على ذلك، تعمل المؤسسات الناشئة غالبًا ضمن بيئات غير مستقرة ومليئة بالتقلبات، وتعتمد على فرق عمل صغيرة ومتعددة المهام، ما يفرض أنماطًا من الأداء سريعة التغير ومرنة التكيف. وعلى عكس المؤسسات التقليدية التي تستفيد من موارد وهياكل تنظيمية مستقرة، تُواجه المؤسسات الناشئة تحديات تتعلق بندرة الموارد، وضبابية السوق، وسرعة التحول التكنولوجي، مما يتطلب أدوات تقييم أكثر مرونة وتكيفًا مع بيئة عالية المخاطر. (Rompho, 2018، صفحة 38)

ومع ذلك، فإن خصوصيات الأداء في المؤسسات الناشئة، وإن كانت تعكس تمايزًا واضحًا على مستوى الممارسة والتطبيق، فإنها لا تُلغي اعتمادها على نفس الأطر النظرية العامة المعتمدة في أدبيات الأداء. فمفاهيم الكفاءة، والفعالية، والملاءمة، بالإضافة إلى الأبعاد المرتبطة بالموارد، والنتائج، والعلاقات مع أصحاب المصلحة، تبقى حاضرة كأساس علمي لتقييم الأداء، وإن اختلفت طرق تفعيلها وقياسها بحسب طبيعة المؤسسة وسياقها. وهذا التداخل بين البعد النظري والتطبيقي يعكس أهمية تكيف أدوات التقييم مع خصوصية المؤسسات الناشئة، دون المساس بالمرجعيات العلمية المعتمدة في دراسة الأداء.

2. تقييم الأداء

يُعد تقييم الأداء من العمليات الأساسية في إدارة المؤسسات، حيث يهدف إلى قياس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحليل الفجوات بين الأداء الفعلي والمستهدف، مما يُسهم في تحسين الأداء العام وضمان استدامة المؤسسة في بيئتها التنافسية. (Lai, Xiaohu, Heydari, و Yuxi, 2020، صفحة 78) يتضمن تقييم الأداء مجموعة من المفاهيم والمبادئ التي تحدد أهميته، أهدافه، أسسه، بالإضافة إلى مستوياته.

1.2. أهمية تقييم الأداء

تبرز أهمية تقييم الأداء في عدة جوانب حيوية، حيث يساهم في تعزيز كفاءة المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي: (Lillis, Grafton, و Widener, 2010، صفحة 697)

تحليل مدى تحقيق الأهداف: يسمح بتحديد مدى نجاح المؤسسة في تنفيذ خططها الاستراتيجية، ومدى تطابق الإنجازات الفعلية مع الخطط الموضوعية، مما يمكنها من تحديد الفجوات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

تحسين الكفاءة التشغيلية: من خلال قياس مدى استخدام الموارد المتاحة بطريقة فعالة وتقليل الهدر في التكاليف والوقت؛

تعزيز الشفافية والمساءلة: يتيح تقييم الأداء تحديد المسؤوليات بدقة، وتحليل مدى التزام الأفراد والإدارات المختلفة بأهداف المؤسسة؛

دعم عملية اتخاذ القرار: عبر توفير بيانات دقيقة تساعد في اتخاذ قرارات مبنية على أدلة واضحة تدعم عمليات التطوير؛

تحفيز الموظفين وتعزيز بيئة العمل: من خلال ربط تقييم الأداء بأنظمة الحوافز والتدريب، مما يحسن الأداء الفردي والجماعي ويسهم في رفع مستوى الإنتاجية.

2.2. أهداف تقييم الأداء

تسعى المؤسسات من خلال عملية تقييم الأداء إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية تدعم النمو المستدام، ومن أهم هذه الأهداف: (Martz، 2013، صفحة 396)

قياس الإنجازات ومقارنتها بالخطط الموضوعية: بهدف تقييم مدى تحقيق الأهداف المحددة وتحديد أسباب أي انحرافات؛

تحسين العمليات التشغيلية: عبر تحديد نقاط الضعف والعمل على معالجتها لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي؛ توفير قاعدة بيانات موثوقة لصنع القرار: مما يساهم في بناء استراتيجيات فعالة تستند إلى مؤشرات أداء واضحة؛

تعزيز التفاعل بين الموظفين والإدارة: حيث يساعد تقييم الأداء في تحقيق تواصل أكثر شفافية بين مختلف المستويات التنظيمية؛

تحقيق رضا أصحاب المصلحة: من خلال تحسين جودة المنتجات المقدمة وتلبية توقعات العملاء والمساهمين.

3.2. أسس تقييم الأداء

تقوم عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس يمكن توضيحها في الشكل 8:

الشكل 8: أسس تقييم الأداء



المصدر: رسلان، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، 2008، صفحة 34.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

– **تحديد أهداف المؤسسة:** تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تعكس رؤيتها ورسالتها، لذا يُعد تحديد هذه الأهداف ودراستها خطوة أساسية لضمان دقتها وواقعيتها. يتمثل التحديد الدقيق للأهداف في ترجمة الهدف العام للمؤسسة إلى مجموعة من الأهداف الفرعية ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعي، بحيث تعكس أوجه النشاط الرئيسية بدقة. كما يجب أن يتم تحديد الأهداف وفقاً لمجالات وأوجه النشاط المختلفة للوحدات والأقسام التابعة للمؤسسة، مما يساهم في تحقيق التكامل والانسجام بين مختلف المستويات الإدارية.

من الضروري أن يتم ربط الأهداف المحددة بجدول زمني واضح لضمان تحقيقها في الإطار الزمني المناسب، مع ترتيبها وفق سلم الأولويات بناءً على أهميتها الاستراتيجية ومدى الحاجة إلى تخصيص الموارد اللازمة لها. كما يجب أن يكون هناك تنسيق فعال بين هذه الأهداف لضمان وضوحها للمسؤولين عن التنفيذ، مما يعزز من فاعلية الأداء المؤسسي ويضمن تحقيق التكامل بين مختلف الأنشطة. (Bowlby، 2011، صفحة 621)

– **وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف:** تُعد عملية وضع الخطط التفصيلية لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة عنصراً مهماً لضمان تحقيق الأهداف المحددة بفعالية. تهدف هذه الخطط إلى ترجمة السياسات العامة إلى إجراءات عملية تحدد الموارد الإنتاجية اللازمة وكيفية تأمينها، إضافةً إلى وضع آليات لاستخدام تلك الموارد بطريقة تحقق أقصى استفادة ممكنة وتعزز الكفاءة التشغيلية. تُعرّف الخطط التفصيلية بأنها مجموعة من الخطط الفرعية التي يتم إعدادها لكل مجال من مجالات النشاط داخل المؤسسة، بحيث توضح المسار الأمثل لتنفيذ الأهداف المسطرة ضمن الإطار الزمني المحدد. لضمان نجاح هذه الخطط وتحقيق الأهداف المرجوة، يجب مراعاة مجموعة من العوامل الأساسية أثناء عملية التخطيط، من أبرزها: (Miller، 2016، صفحة 118)

– **شمولية التغطية:** حيث ينبغي أن تشمل الخطط جميع الأهداف المحددة، بحيث يتم تغطية كافة جوانب النشاط المؤسسي لضمان عدم وجود فجوات في التنفيذ؛

– **التناسق بين الأهداف:** من الضروري تحقيق الانسجام بين أهداف الأقسام والفروع المختلفة، بحيث تكون جميعها متكاملة ومتوافقة مع الأهداف العامة للمؤسسة؛

– **المشاركة الجماعية:** يُعد إشراك جميع الأفراد داخل المؤسسة في عملية صياغة الأهداف أمراً بالغ الأهمية، حيث يعزز من التزامهم بتنفيذها ويدعم ثقافة العمل الجماعي؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

– **المرونة والتكيف:** ينبغي أن تكون الأهداف والخطط الموضوعية قابلة للتكيف والتعديل وفقاً للتغيرات التي قد تطرأ على البيئة الخارجية، مما يسمح للمؤسسة بمواكبة المستجدات وتجنب المخاطر المحتملة.

يساهم الالتزام بهذه المبادئ في تعزيز جودة عملية التخطيط، مما يُمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة، ويضمن قدرتها على مواجهة التحديات التي قد تعترض مسار تنفيذها.

– **تحديد مراكز المسؤولية:** إن تحديد مراكز المسؤولية يعتبر من الركائز الأساسية لضمان أداء فعال داخل المؤسسة، حيث يساهم في وضع معالم واضحة لتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات، مما يساعد في تقليل التعقيد التنظيمي وتحسين كفاءة عمليات الإدارة. تُعرف مراكز المسؤولية بأنها وحدات تنظيمية متخصصة في أداء مهام محددة داخل المؤسسة، وتتمتع بسلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة جزء من النشاط المؤسسي، بما يضمن تحقيق النتائج المرجوة ضمن نطاق اختصاصها. تمثل عملية تقييم الأداء أحد الجوانب التي تتطلب وضوح اختصاصات كل مركز مسؤولية، إضافةً إلى تحديد العلاقات التنظيمية التي تربط بين هذه المراكز ومدى تأثير كل منها على أداء المراكز الأخرى. إذ يُساهم ذلك في تعزيز التنسيق الداخلي، وضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى. (Shapovalova، Drobyazko، Nazarenko، و Yunatskyi، 2019، صفحة 4)

– **تحديد مؤشرات الأداء:** يُعد تحديد مؤشرات الأداء من أهم المراحل في عملية تقييم الأداء المؤسسي، سواء على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى مراكز المسؤولية الفردية. إذ تُستخدم هذه المؤشرات لقياس مدى تحقيق الأهداف المحددة وتقديم صورة واضحة عن كفاءة وفعالية الأداء. تكمن صعوبة هذه العملية في تعدد أنواع وطبيعة النتائج التي تنجم عن تنفيذ الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تنوع المؤشرات التي يمكن استخدامها في عملية التقييم. ونظراً لاستحالة الاعتماد على جميع المؤشرات المتاحة، يصبح من الضروري انتقاء المؤشرات الأكثر دقة وملاءمة لقياس الأداء الفعلي لكل مركز مسؤولية وللمؤسسة ككل. (Talley، 1994، صفحة 339)

على الرغم من التحديات التي تواجه تحديد المؤشرات وما يثيره هذا الموضوع من نقاش وجدل، فإن المؤسسات مطالبة بمراعاة مجموعة من العوامل عند اختيار مؤشرات الأداء لضمان دقة التقييم، ومن بين أهم هذه العوامل: (Carlucci، 2010، الصفحات 69-71)

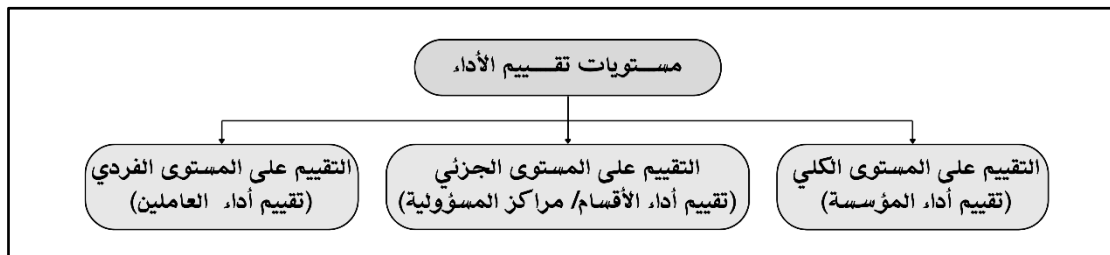
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

- **الملاءمة لطبيعة النشاط والأهداف:** يجب اختيار المؤشرات التي تعكس طبيعة النشاط المؤسسي، والتي تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية المحددة مسبقاً؛
- **الوضوح وسهولة الفهم:** ينبغي أن تكون المؤشرات المختارة واضحة وسهلة الفهم بالنسبة للعاملين، بحيث يتمكنون من استخدامها بفعالية وتحليل نتائجها بدقة، مما يسهم في تحديد الانحرافات والعمل على تصحيحها؛
- **الأهمية النسبية للمؤشرات:** يجب إعطاء كل مؤشر وزناً يتناسب مع مدى أهميته في تقييم الأداء، ومدى مساهمته في قياس تحقيق الأهداف المؤسسية.
- **توافر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ:** تتطلب عملية تقييم الأداء وجود جهاز رقابي فعال يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي للخطط، وتسجيل النتائج لاستخدامها في عمليات الإدارة واتخاذ القرار. تتبع أهمية جهاز الرقابة من العلاقة الوثيقة بين فعاليته ومدى دقة البيانات المسجلة، إذ تعتمد موضوعية التقييم وصحته على جودة ودقة المعلومات التي يتم جمعها وتحليلها. بالتالي، فإن وجود نظام رقابي متكامل يضمن تحسين الأداء المؤسسي، ويساعد في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. (Lucas Jr، 1971، صفحة 80)

4.2. مستويات تقييم الأداء

تشمل عملية تقييم الأداء ثلاث مستويات رئيسية، وهي التقييم على المستوى الكلي، التقييم على المستوى الجزئي، والتقييم على المستوى الفردي. كما يوضحه الشكل 9:

الشكل 9: مستويات تقييم الأداء



المصدر: Seibel، Organizational behavior and organizational function: toward a micro-macro theory of the third sector، 1990، صفحة 211.

1.4.2 تقييم الأداء الكلي للمؤسسة

يركز تقييم الأداء الكلي على التحليل الشامل والمتكامل لنتائج أعمال المؤسسة بجميع وحداتها التنظيمية، مع الأخذ في الاعتبار تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية. يتم ذلك من خلال تطوير مؤشرات

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

أداء محددة لقياس الإنجاز الفعلي مقارنة بالمستويات المرغوبة. تشمل عملية تقييم الأداء على هذا المستوى ما يلي: (Seibel، 1990، صفحة 212)

- دراسة التقارير الدورية المقدمة من إدارات الأقسام، وتحليلها لتحديد نقاط القوة وتعزيزها، ومعالجة نقاط الضعف، إضافةً إلى تقديم التوجيهات اللازمة لتفادي الإخفاقات المسجلة؛
- إعداد تقرير دوري شامل يعتمد على التقارير المقدمة من الأقسام المختلفة، حيث يتضمن هذا التقرير جميع جوانب النشاط داخل المؤسسة، ويحتوي على المؤشرات المستخدمة في عملية التقييم؛
- إعداد تقرير سنوي يشمل مراجعة شاملة لنتائج أعمال المؤسسة، متضمناً الجداول والمؤشرات التي تعكس مستوى الأداء في مختلف المجالات، مثل الإنتاج، التسويق، التمويل، والاستثمار، بالإضافة إلى شؤون العاملين.

2.4.2 تقييم الأداء على المستوى الجزئي

في المؤسسات الكبيرة واللامركزية، يكون نظام التقييم أكثر تعقيداً مقارنة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. لذا، فإن تقييم الأداء لا يقتصر على المستوى الكلي، بل يمتد ليشمل المستوى الجزئي، الذي يضم مراكز المسؤولية والأقسام المختلفة داخل المؤسسة، مثل الأقسام الإنتاجية، المالية، والتسويقية. يُعد تقييم الأداء على هذا المستوى مكملاً للتقييم الكلي، حيث يوفر رؤية أكثر تفصيلاً ودقة حول مستوى الأداء الحقيقي لكل وحدة تنظيمية.

تتطلب عملية التقييم على المستوى الجزئي التزام كل مسؤول أو مدير قسم بإعداد تقرير دوري حول الأداء ضمن نطاق مسؤوليته، ويشمل ذلك: (Munck، 1997، الصفحات 324-324)

- مراقبة تنفيذ الأهداف اليومية للقسم، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند وجود انحرافات، ضمن حدود الصلاحيات المخولة له؛
- إبلاغ الإدارة العليا بأي انحرافات تُلاحظ، وتقديم المقترحات المناسبة لمعالجتها؛
- إعداد تقارير دورية توضح مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط، والتحديات التي واجهت العملية الإنتاجية، والانحرافات المسجلة، والإجراءات المتخذة أو المطلوبة لمعالجتها، إضافةً إلى تقديم مقترحات لتحسين الأداء؛

- إعداد تقرير سنوي شامل حول الأداء في القسم، يشمل السياسات والإجراءات المتبعة خلال العام، ويُرفع إلى الإدارة المسؤولة على مستوى المؤسسة ككل.

3.4.2 تقييم الأداء على المستوى الفردي

يُركز تقييم الأداء الفردي على تحليل أداء العاملين داخل المؤسسة، من خلال تقييم مدى مساهمتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. يُعد تقييم أداء الأفراد حجر الأساس في تقييم الأداء المؤسسي، حيث يعتمد نجاح المؤسسة على كفاءة وفعالية موظفيها في تنفيذ المهام الموكلة إليهم. تعتمد عملية تقييم أداء الموارد البشرية على مجموعة من المبادئ الأساسية، من أبرزها: (Kim، 2005، صفحة 247)

- تحديد أهداف ومجالات تقييم الأداء بدقة لضمان قياس عادل للأداء الفردي؛
- الارتباط المباشر بين التقييم ومتطلبات الوظيفة، بحيث يكون نظام التقييم مصممًا ليعكس طبيعة المهام الوظيفية لكل موظف؛
- التحديد الواضح لواجبات كل وظيفة، مع تحديد مؤشرات الأداء الخاصة بها لقياس الإنجاز بموضوعية؛
- تدريب القائمين بعملية التقييم، لضمان استخدام الأساليب المناسبة والتعامل بموضوعية مع نتائج التقييم؛
- تقديم تغذية راجعة للموظفين، بحيث يتم تزويدهم بمعلومات واضحة حول مستوى أدائهم، وتقديم إرشادات لتحسينه عند الحاجة.

تتفاعل مستويات تقييم الأداء الثلاثة مع بعضها البعض، حيث تؤثر وتتأثر فيما بينها. فجميعها تهدف إلى تحقيق الأهداف العامة لعملية التقييم، والتي تتمثل في تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الفرد، القسم، والمؤسسة ككل، مما يسمح باتخاذ إجراءات تصحيحية أو تعزيزية وفقًا للنتائج المحققة. كما تشترك هذه المستويات في البعد الزمني للتقييم، إذ يجب أن تكون دورية لضمان التحسين المستمر. وعليه، فإن تقييم الأداء على مستوى المؤسسة يتطلب تقييم أداء وحداتها وإداراتها، بينما يتطلب تقييم أداء الإدارات تحليل أداء الأفراد العاملين بها. رغم هذا التكامل، تختلف المستويات الثلاثة في طبيعة المؤشرات المستخدمة، وكذلك في الإجراءات والخطوات المتبعة في عملية التقييم.

يتضح من خلال هذا المبحث أن المؤسسات الناشئة تتميز بخصوصية فريدة من حيث التركيب، والأهداف، وطبيعة الموارد والبيئة التشغيلية، ما يجعلها بحاجة إلى نماذج إدارية واستراتيجية تسييرية مرنة وملائمة لطبيعتها الديناميكية. وقد أبرزنا أهمية فهم دورة حياة هذه المؤسسات وتحديد متطلبات نجاحها كمدخل أساسي لضمان استمراريتها في بيئة تتسم بالتغير وعدم اليقين. كما تناولنا الأداء كمتغير أساسي في دراسة المؤسسات، موضحين المداخل النظرية المختلفة التي يمكن اعتمادها لتقييمه، بما يتيح تشخيص

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

نقاط القوة والضعف واتخاذ قرارات استراتيجية رشيدة. وتشكل هذه الأرضية النظرية أساساً لدراسة العلاقة بين التسويق الرقمي وأداء المؤسسات الناشئة، وهذا ما سنتطرق له في الأجزاء اللاحقة.

المبحث الثالث: علاقة التسويق الرقمي بتحسين أداء المؤسسات الناشئة

يُعد التسويق الرقمي من أبرز التحولات التي عرفها علم التسويق في ظل الثورة الرقمية المتسارعة، إذ أصبح يمثل استراتيجية أساسية تساهم بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسات، خاصة الناشئة منها، عبر ما يوفره من إمكانات تقنية وتحليلية متقدمة. وتتمثل أهمية هذا المبحث في الكشف عن الكيفية التي ينعكس بها توظيف أدوات التسويق الرقمي على تحسين أداء المؤسسات الناشئة، سواء من حيث الكفاءة التشغيلية أو القيمة المقدمة للعملاء.

ولتحقيق هذا الهدف، تم التطرق إلى نماذج قياس الأداء كأطر مرجعية أساسية لفهم الآليات التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم أدائها، ثم تم التوسع في مؤشرات الأداء الرقمية وأدوات القياس المرتبطة بها، مع تسليط الضوء على تلك الخاصة بالتسويق الرقمي. واختتم المبحث بتناول أتمتة التسويق كأحد أهم الاتجاهات المعاصرة في إدارة الأنشطة التسويقية، من خلال إبراز دورها في دعم أدوات التسويق الرقمي وتحقيق التحسين المستمر لأداء المؤسسات الناشئة.

المطلب الأول: نماذج قياس الأداء

يمثل قياس الأداء أحد الممارسات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتقييم مستوى تقدمها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ونظراً لتعدد الأبعاد التي يشملها مفهوم الأداء، ظهرت مجموعة من النماذج التي تسعى إلى تقديم إطار منهجي شامل لقياسه، سواء من خلال التركيز على النتائج المالية فقط أو من خلال دمج الأبعاد غير المالية مثل رضا العملاء، الكفاءة التشغيلية، والابتكار. وفي هذا السياق، يتناول هذا المطلب أهم النماذج المعتمدة في قياس الأداء، على غرار نموذج بطاقة الأداء المتوازن، نموذج مؤشرات الأداء الرئيسية، النموذج الأوروبي للتميز، نموذج مالكوم بالدريج، باعتبارها نماذج حديثة تُمكن المؤسسات من التقييم الشامل والمستمر لأدائها.

1. النموذج الأوروبي لتمييز الأداء

تم تطوير النموذج الأوروبي لتمييز الأداء من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، وهي منظمة مقرها بروكسل تأسست عام 1988 بمبادرة من 14 مؤسسة أوروبية، بدعم من المفوضية الأوروبية،

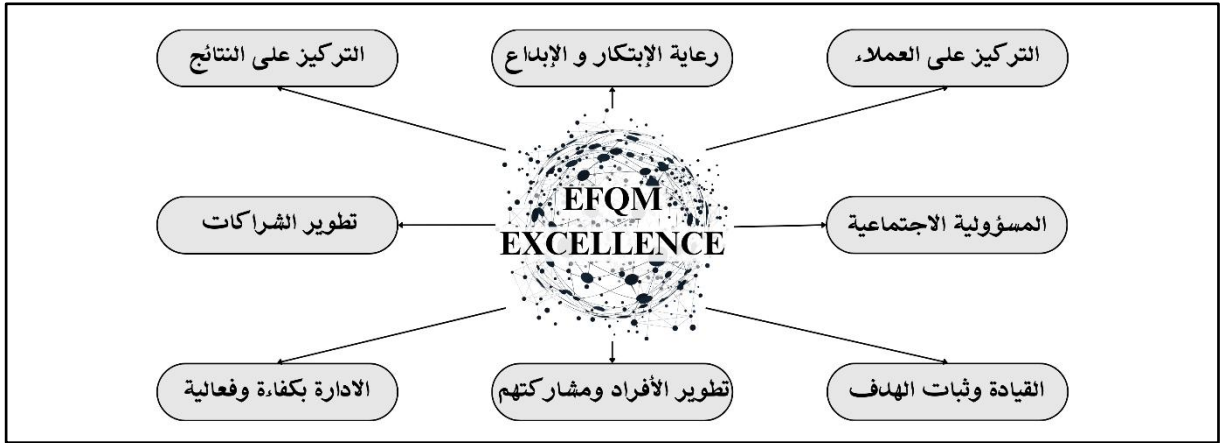
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

تضم اليوم أكثر من 700 عضو. يهدف هذا النموذج إلى توفير إطار منهجي يسمح للمؤسسات بتقييم مستوى جودتها وتحسينه من خلال التقييم الذاتي، حيث يعتمد على تسعة معايير رئيسية، خمسة منها تتعلق بالتمكين، وأربعة تتعلق بالنتائج. تشمل معايير التمكين القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكات والموارد، والعمليات، في حين تركز معايير النتائج على رضا العملاء، نتائج الموظفين، الأداء العام، والتأثير على المجتمع.

1.1 مقاربات النموذج الأوروبي لتمييز الأداء

يعتمد النموذج الأوروبي على ثماني مقاربات أساسية لضمان تحقيق الجودة والتميز المؤسسي كما هو موضح في الشكل 10:

الشكل 10: مقاربات النموذج الأوروبي لتمييز الأداء



المصدر: Mi Dahlgaard-Park، Reviewing the European excellence model from a management control view، 2008، صفحة 101.

- التركيز على النتائج: يسعى النموذج إلى تحقيق التوازن في تلبية احتياجات جميع أصحاب المصالح، بما في ذلك العملاء، الموظفين، الموردين، والمجتمع؛
- التركيز على العملاء: يعتبر العملاء الحكم النهائي على جودة المنتجات والخدمات، لذا فإن الحفاظ على ولائهم وتعزيز الحصة السوقية يتطلب التركيز المستمر على احتياجاتهم الحالية والمستقبلية؛
- القيادة وثبات الهدف: يسهم القادة في خلق بيئة واضحة تحفز جميع أفراد المنظمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية؛
- الادارة بكفاءة وفعالية: تعتمد المنظمات المتميزة على أنظمة مترابطة قائمة على البيانات والحقائق لتحقيق الأداء الأمثل؛

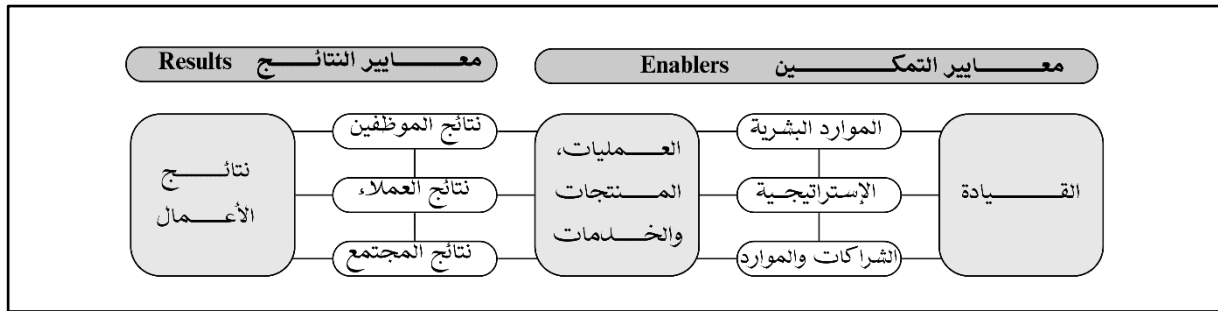
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

- تطوير الأفراد ومشاركتهم: تدعم المؤسسات المتميزة موظفيها من خلال التطوير المستمر والمشاركة الفعالة، مما يعزز الولاء المؤسسي؛
- رعاية الابتكار والإبداع: يعتمد النموذج على التعلم كوسيلة للابتكار والتطوير المستمر، سواء من خلال الأنشطة الداخلية أو تبادل المعرفة مع الآخرين؛
- تطوير الشراكات: تحافظ المنظمات المتميزة على علاقات تعاونية مستدامة مع شركائها لتحقيق قيمة مضافة متبادلة؛
- المسؤولية الاجتماعية: يركز النموذج على الالتزام بالمعايير الأخلاقية العالية، بما يعزز دور المؤسسة في المجتمع. (Mi Dahlgard-Park، 2008، الصفحات 101-103)

2.1. مكونات النموذج الأوروبي لتمييز الأداء

يتكون النموذج من تسعة معايير رئيسية مقسمة إلى قسمين، كما يوضحها الشكل 11:

الشكل 11: مكونات النموذج الأوروبي لتمييز الأداء



المصدر: Stockmann، Evaluation and Quality Development: Principles of Impact-Based، Quality Management، 2008، صفحة 113.

1.2.1 معايير التمكين Enablers

- تمثل هذه المعايير الأسس التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق التميز، وتشمل: (Stockmann، 2008، الصفحات 113-115)
- القيادة: يُركز هذا المعيار على دور القادة في رسم مستقبل المنظمة وتحقيق رؤيتها من خلال تبني القيم الأخلاقية وبناء الثقة. يتضمن 6 معايير فرعية و39 نشاطاً فرعياً، ويشكل 10% من إجمالي التقييم (100 نقطة من أصل 1000).
- الاستراتيجية: تعكس كيفية تنفيذ المؤسسات لرؤيتها ومهمتها من خلال استراتيجيات تركز على أصحاب المصالح. يشمل 4 معايير فرعية و23 نشاطاً فرعياً، بنسبة 10% من التقييم العام (100 نقطة).

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

- الموارد البشرية: يشمل تطوير رأس المال البشري وتعزيز بيئة عمل محفزة وعادلة، ويتكون من 6 معايير فرعية و35 نشاطاً فرعياً، بنسبة 10% من التقييم العام (100 نقطة).
- الشراكات والموارد: يتناول كيفية إدارة العلاقات مع الشركاء والموردين والموارد الداخلية لدعم الاستراتيجية، ويتضمن معايير فرعية و27 نشاطاً فرعياً، بنسبة 10% من التقييم العام (100 نقطة).
- العمليات، المنتجات والخدمات: يُركز على تصميم وتحسين العمليات والخدمات لتوفير قيمة مضافة للعملاء وأصحاب المصالح، ويضم 4 معايير فرعية و27 نشاطاً فرعياً، بنسبة 10% من التقييم العام (100 نقطة).

2.2.1 معايير النتائج Results

- تمثل هذه المعايير النتائج التي تحققها المؤسسة بناءً على أدائها، وتشمل: (Doeleman، ten Have، و Ahaus، 2014، الصفحات 447-450)
- نتائج العملاء: تُعنى بمدى تحقيق المؤسسة لتوقعات واحتياجات العملاء، وتضم عنصرين فرعيين وخمسة أنشطة فرعية، وتشكل 15% من التقييم (150 نقطة).
 - نتائج الموظفين: تقيس مدى تحقيق توقعات واحتياجات العاملين، وتتكون من عنصرين فرعيين وتسعة أنشطة فرعية، وتشكل 10% من التقييم (100 نقطة).
 - نتائج المجتمع: تُركز على مدى تحقيق المؤسسة لتوقعات أصحاب المصالح في المجتمع، وتضم عنصرين فرعيين وتسعة أنشطة فرعية، بنسبة 10% من التقييم (100 نقطة).
 - نتائج الأعمال: تُعنى بقياس الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة، ومدى تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية، وتشكل 15% من التقييم (150 نقطة).
- يُوفر هذا النموذج إطاراً متكاملًا لتحليل أداء المؤسسات، يُمكن استخدامه في مختلف أنواع المؤسسات لتحديد نقاط القوة والضعف، مما يساعد في تطوير استراتيجيات التحسين المستمر. بفضل منهجيته القائمة على المقارنة المرجعية والتقييم الذاتي، يُمكن للمؤسسات تبني نهج أكثر ديناميكية لتحقيق التميز وضمان استدامة نجاحها في بيئة تنافسية غير مستقرة.

2. نموذج بطاقة الأداء المتوازن The Balanced Scorecard

منذ ظهورها، أصبحت بطاقة الأداء المتوازن BSC موضع اهتمام الباحثين والممارسين في مجالات الإدارة والاستراتيجية، نظرًا لكونها واحدة من أحدث النماذج المستخدمة في تقييم الأداء المؤسسي. يعود

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

الفضل في تطوير هذا النموذج إلى كابلان ونورتون، حيث عزفا البطاقة على أنها نظام يهدف إلى ترجمة رسالة المؤسسة واستراتيجيتها إلى مجموعة من المؤشرات الشاملة التي توفر إطاراً متكاملًا لقياس الأداء وإدارته استراتيجياً. (Kaplan و Norton، Balanced scorecard، 2007، صفحة 138)

كما يرى الباحث نيفن Niven ، أحد أبرز المختصين في هذا المجال، أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل مجموعة منتقاة بعناية من المؤشرات القابلة للقياس الكمي، والمستمدة من استراتيجية المؤسسة، مما يجعلها أداة فعالة يستخدمها المديرون لنقل نتائج الأداء إلى الموظفين وأصحاب المصالح، وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. (Niven، 2002، صفحة 29)

بصورة شاملة، يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن على أنها نظام متكامل لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، يشمل كلاً من المؤشرات المالية وغير المالية، ويغطي أربعة أبعاد رئيسية داخل المؤسسة، هي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو. ويتميز هذا النظام بقدرته على الجمع بين تقييم الأداء الماضي من خلال المقاييس المالية، وتوفير أدوات لتوجيه الأداء المستقبلي عبر محركات النمو المختلفة.

1.2. خصائص بطاقة الأداء المتوازن

شهدت بطاقة الأداء المتوازن تطوراً ملحوظاً مع مرور الوقت، وأصبحت تتمتع بمجموعة من الخصائص الفريدة التي تميزها عن الأدوات التقليدية لتقييم الأداء، ومن أبرز هذه الخصائص:

– **خاصية التعددية:** تُعد بطاقة الأداء المتوازن نموذجاً متعدد الأبعاد، حيث تعتمد على أربعة أبعاد رئيسية، لكل منها دور محدد في تقييم الأداء العام للمؤسسة، وتجب هذه الأبعاد على الأسئلة التالية: (Wegmann، 2008، الصفحات 26-27)

– **البعد المالي:** كيف يجب أن نبو أمام المستثمرين وحملة الأسهم؟

– **بعد العملاء:** كيف يجب أن نبو أمام عملائنا؟

– **بعد العمليات الداخلية:** في أي المجالات يجب أن نتفوق لتحقيق أهدافنا؟

– **بعد التعلم والنمو:** هل نملك القدرة على الاستمرار في التحسين وخلق القيمة؟

بناءً على ذلك، يرى الباحث Wegmann أن بطاقة الأداء المتوازن توفر رؤية شاملة ومتكاملة للأداء المؤسسي، من خلال الجمع بين المؤشرات الكمية المالية والمؤشرات النوعية الاستراتيجية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

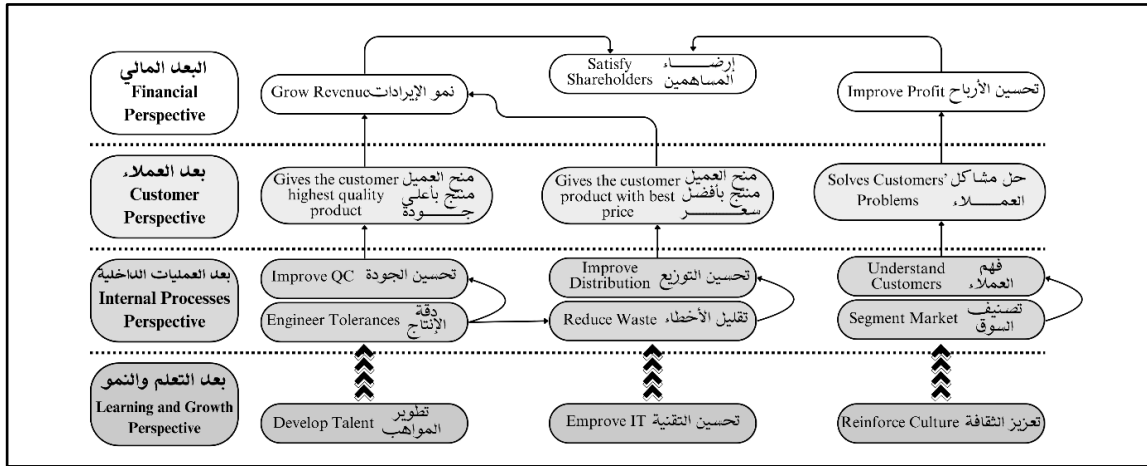
- **الخاصية التوازنية:** كما يشير اسمها، تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق التوازن بين مجموعة من العوامل الأساسية، وذلك من خلال: (Niven، 2009، صفحة 41)
- **التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية:** إذ تسعى البطاقة إلى معالجة القصور الذي ينتج عن الاعتماد المفرط على المؤشرات المالية وحدها، وذلك من خلال موازنتها مع مؤشرات أخرى غير مالية.
- **التوازن بين المكونات الداخلية والخارجية للمؤسسة:** حيث تشمل المؤشرات المالية ونتائج العملاء (المكونات الخارجية)، إلى جانب العمليات الداخلية وأداء الموظفين (المكونات الداخلية).
- **الخاصية التحفيزية:** يرتبط أداء العاملين في المؤسسة ارتباطاً وثيقاً بأنظمة الحوافز والتعويضات، حيث تُعد هذه الأخيرة من العوامل الأساسية التي تدفع الموظفين إلى تحسين أدائهم والالتزام بمهامهم التنظيمية. ومع ذلك، فإن التعويضات المالية وحدها لا تكفي لدفع الأداء المؤسسي نحو التطور المستدام، ما لم تكن مدعومة بنظام دقيق وفعال لقياس الأداء على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية. في هذا السياق، جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتعزيز نظام التعويضات عبر توفير إطار أكثر تحديداً ودقة لتقييم الأداء، إذ تعتمد على مجموعة من المؤشرات والمعايير الشاملة التي تغطي الأبعاد الأربعة الرئيسية للأداء (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو). ويرى كابلان ونورتون أن ربط أنظمة الحوافز ببطاقة الأداء المتوازن يسهم في زيادة وعي الموظفين بالقضايا الاستراتيجية، ويحفزهم على تحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة أكثر كفاءة وفعالية. (Kaplan و Norton، 2005، صفحة 73)
- **الخاصية المحدودية:** تتميز بطاقة الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية، سواء المالية أو غير المالية، وذلك استناداً إلى مبدأ الرشد المحدود، الذي يفترض أن قدرة متخذي القرار على معالجة المعلومات وتحليلها ليست غير محدودة، وبالتالي يجب تجنب الإفراط في عدد المؤشرات المستخدمة. في هذا الإطار، يرى كابلان ونورتون أن عدد المؤشرات المدرجة ضمن بطاقة الأداء المتوازن يجب ألا يتجاوز 25 مؤشراً كحد أقصى، بحيث يتم توزيعها بشكل متوازن نسبياً عبر الأبعاد الأربعة للبطاقة، لضمان شمولية التقييم من دون إرباك عملية التحليل واتخاذ القرار. يساعد هذا النهج على توجيه انتباه الإدارة إلى المؤشرات الأكثر أهمية، مما يسهم في تحسين عملية التقييم وتعزيز جودة القرارات الاستراتيجية. (Naro و Travaillé، 2010، الصفحات 53-54)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

2.2. أهمية بطاقة الأداء المتوازن

- تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال الفوائد العديدة التي تقدمها للمؤسسات، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي: (Nazari-Shirkouhi، وآخرون، 2020، الصفحات 651-654)
- استخدامها كنظام متكامل للمعلومات والتواصل والتعلم الاستراتيجي، حيث تعمل المؤشرات المستخدمة ضمن البطاقة على دعم الاستراتيجية المؤسسية طويلة المدى؛
 - تحفيز المؤسسات على التركيز على رؤيتها واستراتيجيتها، بدلاً من الاقتصار على تقييم النتائج المالية قصيرة المدى، مما يساهم في تحقيق استدامة الأداء؛
 - توفير رؤية متكاملة لتقييم الأداء، من خلال الجمع بين العوامل المالية وغير المالية، والعوامل الداخلية والخارجية، مما يساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية؛
 - تحويل الاستراتيجية إلى أفعال قابلة للتنفيذ، حيث تُعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظامًا متكاملًا للإدارة الاستراتيجية، يضمن إشراك جميع الأفراد داخل المؤسسة في تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف؛
 - تقديم إطار منهجي لتنفيذ الاستراتيجية المؤسسية، من خلال الخريطة الاستراتيجية Strategy Map الموضحة في الشكل 12:

الشكل 12: الخريطة الاستراتيجية Strategy Map



المصدر: الزهراني، مؤشرات الأداء الرئيسية: رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية، 2021، صفحة 12.

توضح الخريطة الاستراتيجية العلاقة السببية بين الأبعاد المختلفة للبطاقة، وتبين كيف يؤدي تحسين العمليات الداخلية إلى تعزيز رضا العملاء، ومن ثم تحقيق الأداء المالي المنشود.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

– منع التركيز الأحادي على تعظيم الأرباح، حيث تلزم البطاقة المديرين بمراعاة جميع المعايير التشغيلية عند اتخاذ القرارات، مما يساعد في تحقيق التوازن بين مختلف الأهداف المؤسسية دون التضحية بجانب لصالح آخر.

3. نموذج مؤشرات الأداء الرئيسية

يُعد نموذج مؤشرات الأداء الرئيسية من النماذج العملية التي تعتمد على مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية لتتبع أداء مختلف أنشطة المؤسسة. وتتنوع هذه المؤشرات بحسب طبيعتها والغرض من استخدامها، حيث تساعد المؤسسة على تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة.

1.3. أنواع مؤشرات الأداء الرئيسية

توجد أنواع متعددة من مؤشرات الأداء الرئيسية، وتعتمد المؤشرات المناسبة على طبيعة النشاط المؤسسي وأولوياته الاستراتيجية. لا يمكن حصر جميع مؤشرات الممكنة في قائمة ثابتة، وإنما يمكن تصنيفها ضمن 12 فئة رئيسية، تمثل طرقًا مختلفة لاستخدام المؤشرات، مما يوفر إطارًا يساعد في اختيار المؤشرات المناسبة لكل نشاط. نذكرها فيما يلي: (الزهراني، 2021، الصفحات 53-60)

- **مؤشرات الأداء الكمية Quantitative KPIs:** تقيس هذه المؤشرات الجوانب الموضوعية للأداء بناءً على البيانات الرقمية. تشمل الأمثلة على ذلك: عدد المبيعات الفصلية، معدل النقر على الإعلانات، معدل الاحتفاظ بالموظفين، معدل فتح البريد الإلكتروني، أو نمو المتابعين على وسائل التواصل الاجتماعي.
- **مؤشرات الأداء النوعية Qualitative KPIs:** تشير إلى الجوانب غير القابلة للقياس المباشر بالأرقام، مثل تقييمات المستخدمين ورضا الموظفين. ورغم أنها تعتمد على الرأي أو التفسير، يمكن تحويلها إلى بيانات قابلة للقياس، مثل استخدام تقييمات من 1 إلى 5 أو تحليل النسبة المئوية للتقييمات الإيجابية مقابل السلبية.
- **مؤشرات الأداء الإرشادية Leading KPIs:** تساعد في التنبؤ بالأداء المستقبلي بناءً على الاتجاهات الحالية. على سبيل المثال، يمكن أن يكون انخفاض تقييمات العملاء مؤشرًا مبكرًا على احتمالية فقدان العملاء في المستقبل.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

- مؤشرات الأداء المتراجعة **Lagging KPIs**: تقيس الأداء الذي تحقق بالفعل، مما يساعد في تحليل الاتجاهات الماضية. مثال على ذلك هو نمو مبيعات منتج معين بمرور الوقت بعد إطلاق حملة إعلانية.
- مؤشرات الأداء للمدخلات **Input KPIs**: تركز على الموارد المستخدمة لتحقيق الأهداف، مثل الميزانية المخصصة، عدد الموظفين الجدد، أو كمية المواد الخام المستهلكة في عملية الإنتاج.
- مؤشرات الأداء للمخرجات **Output KPIs**: تقيس النتائج الناتجة عن المدخلات. على سبيل المثال، إذا تم تعيين موظفين إضافيين في مركز الاتصال، فقد يكون أحد مؤشرات المخرجات هو انخفاض متوسط وقت انتظار العملاء.
- مؤشرات الأداء للعملية **Process KPIs**: تساعد على تقييم كفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسة، مثل مدة إنجاز عملية معينة، أو معدل الأخطاء في الإنتاج، أو فعالية التواصل بين الأقسام المختلفة.
- مؤشرات الأداء العملية **Operational KPIs**: تقيس التأثير الداخلي للعمليات على المؤسسة. على سبيل المثال، قد تؤدي عمليات الإنتاج غير الفعالة إلى زيادة التكاليف أو زيادة ساعات العمل الإضافي.
- مؤشرات الأداء الاتجاهية **Directional KPIs**: تقيس الاتجاهات طويلة الأمد، سواء كانت إيجابية أو سلبية. يمكن استخدامها لمقارنة أداء المؤسسة عبر الزمن أو مقارنة أدائها مع المنافسين في القطاع نفسه.
- مؤشرات الأداء القابلة للتنفيذ **Actionable KPIs**: تركز على مدى نجاح المؤسسة في تنفيذ تغييرات داخلية، مثل تحسين ثقافة العمل، تعزيز رضا الموظفين، أو تقليل معدلات دوران العمالة.
- مؤشرات الأداء المالية **Financial KPIs**: تشمل مؤشرات نمو الإيرادات، هامش الربح الصافي، العائد على الاستثمار، الاستدامة المالية، وهي تستخدم لمراقبة الصحة المالية للمؤسسة.
- مؤشرات الأداء للنتائج **Result KPIs**: تقيس التأثير النهائي للإجراءات المتخذة داخل المؤسسة. على سبيل المثال، إذا أدى تعيين موظفين إضافيين في خدمة العملاء إلى تقليل وقت الانتظار (المخرجات)، فقد يكون أحد مؤشرات النتائج هو زيادة رضا العملاء.

2.3. أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية

تُستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية في قياس وتقييم الأداء المؤسسي على مختلف المستويات، حيث تُوفّر رؤية واضحة حول مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتعزيز الكفاءة التشغيلية. تكمن أهميتها فيما يلي: (Parmenter، 2015، الصفحات 97-99)

- **تعزيز التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأهداف المؤسسية:** تساعد مؤشرات الأداء الرئيسية في تحويل الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلى مؤشرات قابلة للقياس، مما يضمن متابعة التنفيذ بفعالية، وتحديد مدى تحقيق المؤسسة لرؤيتها وأهدافها طويلة المدى. كما تساهم في ربط الأنشطة التشغيلية بالتخطيط الاستراتيجي، مما يعزز الاتساق بين الأهداف المختلفة للمؤسسة.
- **زيادة الشفافية:** تُوفّر مؤشرات الأداء الرئيسية رؤية واضحة وموضوعية حول أداء الإدارات والفرق داخل المؤسسة، مما يساعد في مقارنة الأداء الداخلي بين الفرق المختلفة، وكذلك مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها في نفس القطاع. يعزز ذلك من الشفافية التنظيمية ويشجع على خلق بيئة عمل قائمة على الكفاءة والمسؤولية.
- **تحسين رضا العملاء:** تُمكن مؤشرات الأداء الرئيسية المؤسسات من تتبع مستويات رضا العملاء من خلال تحليل البيانات المتعلقة بتجارب العملاء وآرائهم. يساعد ذلك في فهم احتياجات العملاء بشكل أكثر دقة، والتعرف على توقعاتهم، واتخاذ قرارات استراتيجية لتحسين جودة المنتجات والخدمات، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وتعزيز ولائهم.
- **تعزيز القدرة التنافسية:** تساعد مؤشرات الأداء الرئيسية المؤسسات في جمع البيانات وتحليلها في الوقت الفعلي، مما يسمح لها باكتشاف الاتجاهات والاستفادة منها في تحسين العمليات الداخلية. على سبيل المثال، يمكن استخدامها لتحليل دورة حياة المنتج، فعالية استراتيجيات تقليل التكاليف، معدلات الابتكار، مما يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة ويدعم اتخاذ قرارات قائمة على البيانات لتحسين الأداء العام.
- **تحسين صنع القرار:** توفر مؤشرات الأداء الرئيسية بيانات دقيقة وموثوقة تساعد المؤسسات في اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على الأداء الفعلي وليس التوقعات أو التقديرات. يساهم ذلك في تحسين الكفاءة التشغيلية، وزيادة إنتاجية الفرق، وتعزيز تخصيص الموارد بكفاءة أعلى، مما يدعم استدامة النمو والتطوير داخل المؤسسة.

– مراقبة المخاطر والتخفيف من آثارها: تمكّن مؤشرات الأداء المؤسسات من رصد التحديات والمخاطر التشغيلية والمالية والتسويقية قبل تفاقمها، مما يسمح باتخاذ إجراءات وقائية لتجنب الأزمات المحتملة. فعلى سبيل المثال، يمكن تتبع مؤشرات مثل معدلات تعثر العملاء أو تراجع الأرباح لتحديد المشكلات واتخاذ قرارات تصحيحية مبكرة.

4. نموذج مالكوم بالدريج Malcolm Baldrige

في ظل بيئة تنافسية متسارعة التغيير، أصبح تحسين الأداء المؤسسي وضمان الجودة الشاملة عنصرين أساسيين لنجاح المؤسسات. ومن بين النماذج التي أثبتت فعاليتها في تحقيق هذه الأهداف، يبرز نموذج مالكوم بالدريج للجودة كأداة استراتيجية تهدف إلى تعزيز الكفاءة المؤسسية، تشجيع الابتكار، وتحقيق التميز التشغيلي. (Arif و Smiley، 2004، صفحة 324)

يُعد نموذج مالكوم بالدريج إطاراً شاملاً لتقييم الأداء المؤسسي وتحقيق التميز الإداري. يهدف إلى تحسين العمليات، إدارة الموارد بكفاءة، وتعزيز رضا العملاء من خلال تطبيق معايير دقيقة تدعم الابتكار والاستدامة. (Purba، 2021، صفحة 3)

تم إطلاق برنامج مالكوم بالدريج للجودة عام 1987 بمبادرة من الكونغرس الأمريكي، بهدف تحفيز المؤسسات على تحسين أدائها في مواجهة التحديات الاقتصادية المتزايدة. سُمي النموذج بهذا الاسم نسبةً إلى مالكوم بالدريج، وزير التجارة الأمريكي الأسبق، الذي كان من أبرز الداعمين لتطوير نظم إدارة الجودة داخل المؤسسات الأمريكية. (Ghosh، Handfield، Kannan، و Tan، 2003، صفحة 291)

1.4 أهداف وفوائد نموذج بالدريج

يهدف نموذج مالكوم بالدريج إلى: (Nuseir و Madanat، 2017، صفحة 128)

- تعزيز إدارة الجودة الشاملة لضمان استدامة التحسينات المؤسسية.
- توفير أداة منهجية لتقييم الأداء المؤسسي وتحقيق التميز الإداري.
- تحسين الكفاءة والفعالية التشغيلية عبر جميع القطاعات، مما يسهم في تحقيق نتائج أفضل على المستوى الاستراتيجي.

يحقق تطبيق هذا النموذج العديد من الفوائد التي تعزز الأداء المؤسسي وترفع مستوى الكفاءة التشغيلية، ومن أبرز هذه الفوائد: (Yusoff، Zulkifli، و Saiful، 2021، صفحة 278)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

- تحسين العمليات المؤسسية: يساعد المؤسسات في تحليل الأداء الداخلي، وتحديد نقاط القوة والضعف، ووضع استراتيجيات فعالة لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتقليل الأخطاء.
- زيادة رضا العملاء: يمكن للمؤسسات تحسين علاقتها مع العملاء من خلال فهم احتياجاتهم وتلبيتها بطرق أكثر كفاءة وابتكارًا، مما يؤدي إلى تعزيز الولاء المؤسسي والنمو المستدام.
- تشجيع الابتكار والاستدامة: يساهم النموذج في تحفيز الابتكار على جميع المستويات داخل المؤسسة، مما يساعد في تطوير حلول جديدة لتحسين الأداء وتقليل الهدر وتعزيز الاستدامة المؤسسية.
- تحسين الأداء المالي: أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تطبق معايير مالكوم بالدريج تحقق نتائج مالية أقوى مقارنة بمنافسيها، حيث يساهم النموذج في تحسين الكفاءة التشغيلية، تقليل التكاليف، وزيادة العائد على الاستثمار.

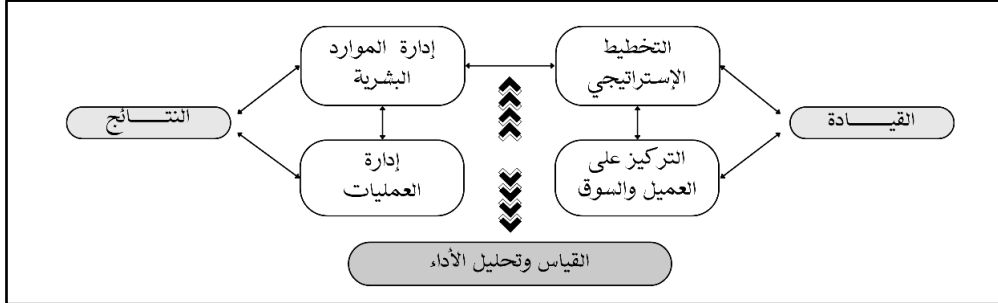
2.4. معايير نموذج مالكوم بالدريج

- يعتمد النموذج على سبعة معايير رئيسية تمثل الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسات في سعيها لتحقيق التميز المؤسسي: (Ford و Evans، 2000، الصفحات 9-12)
- القيادة: تلعب القيادة دورًا محوريًا في توجيه رؤية المؤسسة وترسيخ ثقافة الجودة. تساهم القيادة الفعالة في تحفيز الفرق العاملة، وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال توفير التوجيه والدعم اللازمين.
 - التخطيط الاستراتيجي: يشكل التخطيط الاستراتيجي أساس استدامة العمليات المؤسسية، حيث يعتمد على تحديد الأهداف طويلة الأجل، وتطوير استراتيجيات مرنة قادرة على التكيف مع التحديات والفرص.
 - التركيز على العملاء: يعد رضا العملاء عنصرًا مهمًا في نجاح المؤسسات. يعتمد النموذج على تحليل احتياجات العملاء، وتطوير الاستراتيجيات لتعزيز العلاقة معهم وضمان الولاء المؤسسي.
 - قياس وتحليل الأداء: تعتمد المؤسسات الناجحة على البيانات الدقيقة في اتخاذ القرارات الفعالة. يساهم استخدام التحليلات المتقدمة وإدارة المعرفة في تحسين العمليات التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية.
 - إدارة الموارد البشرية: يشدد النموذج على أهمية تطوير الموارد البشرية، من خلال تعزيز بيئة العمل، وتوفير التدريب المستمر، وضمان مشاركة الموظفين في عمليات التحسين، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء العام للمؤسسة.
 - إدارة العمليات: يركز هذا المعيار على تحسين كفاءة العمليات والإنتاجية من خلال تبني أساليب إدارية مبتكرة، وتقليل الهدر، وتحقيق التكامل بين الأنشطة التشغيلية لضمان استدامة الأعمال.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

– **النتائج:** يُعد قياس النتائج عنصرًا أساسيًا في تقييم الأداء المؤسسي، حيث يركز النموذج على تحليل الأداء المالي، ومعدلات النمو، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لضمان استدامة النجاح المؤسسي.

الشكل 13: معايير نموذج مالكوم بالدريج



المصدر: Nuseir و Madanat، 2017، صفحة 123.

ختامًا، قدّم هذا المطلب عرضًا لأهم النماذج المعتمدة في قياس الأداء المؤسسي، مبررًا خصائص كل نموذج والدور الذي يؤديه في متابعة النتائج وتحسينها وفق معايير علمية ومنهجية دقيقة. لننتقل مباشرة إلى مؤشرات الأداء وأدوات قياسها.

المطلب الثاني: مؤشرات الأداء المتعلقة بالتسويق الرقمي وأدوات قياسها

يُعتبر قياس أداء التسويق الرقمي خطوة أساسية لفهم مدى فاعلية الاستراتيجيات المتبعة وتأثيرها على نجاح المؤسسات الناشئة. وتُستخدم في ذلك مجموعة من مؤشرات أداء التسويق الرقمي التي تعكس مدى تحقيق الأهداف المؤسسية. بالإضافة إلى ذلك، يتطلب الحفاظ على الأداء العالي تبني نهج التحسين المستمر لمؤشرات أداء التسويق الرقمي، والذي يشمل تحليل البيانات، اختبار الاستراتيجيات المختلفة والتكيف مع المتغيرات السوقية. فمن خلال التطوير المستمر للاستراتيجيات الرقمية، يمكن للمؤسسات الناشئة تعزيز أدائها وضمان استدامة نجاحها في بيئة تنافسية متغيرة.

1. مؤشرات الأداء المتعلقة بالتسويق الرقمي

يمكن تصنيف مؤشرات أداء التسويق الرقمي وفقًا لتأثيرها على الأبعاد المختلفة لأداء المؤسسة الناشئة، بما في ذلك البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو. وذلك على النحو التالي:

1.1 مؤشرات أداء التسويق الرقمي المرتبطة بالبعد المالي للمؤسسة

– **العائد على الاستثمار:** يعرف اختصارًا باسم "Return on Investment" ROI، هو مؤشر يحدد مدى كفاءة استثمار المؤسسة في الحملات التسويقية الرقمية، حيث يعبر عن نسبة الأرباح المحققة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

مقارنة بالتكاليف المستثمرة. يُستخدم هذا المؤشر لتقييم مدى نجاح الإعلانات الرقمية، وتحسين تخصيص الميزانيات، وتحديد القنوات الأكثر فعالية، وتحسين استراتيجيات التسويق الرقمي لتعظيم العوائد المالية واتخاذ القرارات حول الاستثمارات المستقبلية. يتم حساب هذا المؤشر وفقا للعلاقة التالية:

(Lal، Ismagilova، Dwivedi، و Kwayu، 2020، صفحة 11)

$$\text{العائد على الإستثمار} = \frac{\text{إجمالي الربح من الإستثمار} - \text{تكلفة الإستثمار}}{\text{تكلفة الإستثمار}} \times 100$$

– **تكلفة اكتساب العميل:** تعرف اختصارا باسم "CPA" Cost Per Acquisition وتعني إجمالي المبلغ الذي تم إنفاقه من أجل اكتساب عميل جديد من خلال حملة إعلانية معينة. يلعب هذا المؤشر دورا في ضبط الانفاق من خلال تحليل تكلفة الحصول على كل عميل جديد بالمقارنة مع الربح أو الربح المحتمل، بالإضافة الى تمكين المسوقين من تخصيص الميزانيات بفعالية أكبر لحملات التسويق الرقمي المختلفة. يتم حساب هذا المؤشر وفقا للعلاقة التالية: (Oklander، Oklander، Yashkina، Pedko، و Chaikovska، 2018، صفحة 85)

$$\text{تكلفة إكتساب العميل} = \frac{\text{التكلفة الإجمالية للحملة}}{\text{عدد العملاء المكتسبين في نفس الحملة}}$$

– **المبيعات:** Sales Revenue هي إجمالي الإيرادات المحققة من بيع السلع أو الخدمات خلال فترة معينة. يعد هذا المؤشر أحد أهم المقاييس المالية لتقييم نجاح المؤسسة ومدى تأثير استراتيجيات التسويق الرقمي على تحقيق الإيرادات. كما يعكس مدى قدرة المؤسسة على تحويل استراتيجيات التسويق الرقمي إلى أرباح مباشرة، كما يساهم في تحديد فعالية الحملات التسويقية ومدى تحقيقها للأهداف المحددة. يتم حساب هذا المؤشر وفقا للعلاقة التالية: (Bekh، 2020، صفحة 553)

$$\text{إجمالي المبيعات} = \text{عدد الوحدات المباعة} \times \text{سعر البيع لكل وحدة}$$

– **الحصة السوقية:** هي نسبة مبيعات المؤسسة مقارنة بإجمالي المبيعات في السوق خلال فترة زمنية محددة. يعكس هذا المؤشر مدى قدرة المؤسسة على المنافسة والاستحواذ على العملاء مقارنة بالمنافسين. كما يساعد في تحليل مدى نجاح المؤسسة في تعزيز مكانتها السوقية من خلال التسويق الرقمي، ويتيح تقييم الاستراتيجيات التنافسية وتحسينها لتحقيق نمو مستدام. يتم حساب هذا المؤشر وفقا للعلاقة التالية: (Bekh، 2020، صفحة 554)

$$100 \times \left(\frac{\text{إجمالي مبيعات المؤسسة}}{\text{إجمالي مبيعات السوق}} \right) = \text{الحصة السوقية}$$

- **تكلفة النقرة:** تعرف اختصاراً باسم "CPC" Cost Per Click، هي المبلغ الذي تدفعه المؤسسة المعلنة للمنصة الإعلانية (Meta Ads, Google Ads...) مقابل كل نقرة على إعلانها. يلعب هذا المؤشر دوراً في تحليل التكلفة من خلال مراقبة وضبط تكاليف الحملات الإعلانية الرقمية، بالإضافة إلى تخصيص الميزانية بشكل فعال بين الحملات المختلفة. يتم حساب هذا المؤشر وفقاً للعلاقة التالية: (Pedko, Yashkina, Oklander, Oklander, و Chaikovska، 2018، صفحة 85)

$$\frac{\text{إجمالي تكلفة الحملة}}{\text{عدد النقرات}} = \text{تكلفة النقرة}$$

2.1. مؤشرات أداء التسويق الرقمي المرتبطة ببعد العملاء للمؤسسة

- **رضا العملاء:** يعكس رضا العملاء مدى تلبية المؤسسة لتوقعاتهم واحتياجاتهم من خلال المنتجات أو الخدمات المقدمة. يساعد هذا المؤشر في تحليل جودة الخدمات، مما يتيح تحسين تجربة العملاء وتعزيز ولائهم، وبالتالي زيادة معدلات الاحتفاظ بهم وتحفيز التوصيات الشفهية الإيجابية. يتم قياسه عبر الاستطلاعات والتقييمات التي يقدمها العملاء بعد تجربة المنتج، عادة ما يتم استخدام سلم ليكارث الخماسي (غير راضي جداً - غير راضي - محايد - راضي - راضي جداً). (Al-Gasawneh، وآخرون، 2024، صفحة 4)
- **عدد العملاء:** يمثل إجمالي الأفراد أو المؤسسات الذين قاموا بشراء المنتجات من المؤسسة خلال فترة زمنية معينة. يعد هذا المؤشر أساسياً في تقييم أداء المؤسسة ونموها، حيث يساعد في تحليل التوسع في السوق، استراتيجيات الاستحواذ، ومدى فعالية التسويق الرقمي في جذب العملاء الجدد. يتم حساب هذا المؤشر وفقاً للعلاقة: (Al-Gasawneh، وآخرون، 2024، صفحة 4)

$$\text{العملاء عدد} = \text{عدد العملاء الجدد} + \text{عدد العملاء الحاليين} - \text{عدد العملاء المفقودين}$$

- **معدل الاحتفاظ بالعملاء:** يعرف اختصاراً باسم "CRR" Customer Retention Rate يقيس هذا المؤشر مدى قدرة المؤسسة على الحفاظ على عملائها الحاليين لفترة زمنية معينة، وهو مؤشر على مدى رضا العملاء عن المنتجات والخدمات المقدمة. يعتبر عنصراً أساسياً في تحقيق استدامة الإيرادات، حيث أن الاحتفاظ بالعملاء الحاليين أكثر فعالية من حيث التكلفة مقارنة بجذب عملاء جدد، كما يعكس

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

ولاء العملاء ومدى نجاح استراتيجيات التسويق الرقمي للمؤسسة. يتم حساب هذا المؤشر وفقا للعلاقة:
(Chaffey و Patron، 2012، صفحة 34)

$$\text{معدل الاحتفاظ بالعملاء} = \frac{\text{عدد العملاء في نهاية الفترة} - \text{عدد العملاء الجدد خلال الفترة}}{\text{عدد العملاء في بداية الفترة}} \times 100$$

– **قيمة العميل مدى الحياة:** تعرف اختصارا باسم "LTV" Customer Lifetime Value، هي التقدير المالي لإجمالي الإيرادات التي يمكن أن تحققها المؤسسة من عميل معين طوال فترة علاقته بالمؤسسة. يلعب هذا المؤشر دورا في تحليل ربحية المؤسسة من خلال فهم القيمة الإجمالية للعملاء على المدى الطويل. بالإضافة إلى تمكين المؤسسة من تطوير استراتيجيات الاحتفاظ بالعملاء وزيادة ولائهم. يتم حساب هذا المؤشر وفقا للعلاقة: (Al-Gasawneh، وآخرون، 2024، صفحة 5)

قيمة العميل مدى الحياة = متوسط قيمة الطلب × معدل الشراء المتكرر × متوسط مدة العلاقة مع العميل

– **نسبة الاستجابة:** تعرف اختصارا بـ "Rr" Response Rate، يشير إلى النسبة المئوية للعملاء أو المستخدمين الذين استجابوا لحملة تسويقية، أو استبيان، أو رسالة ترويجية مقارنةً بإجمالي من تم استهدافهم. يُعد هذا المؤشر مهماً لتقييم فعالية حملات التسويق الرقمي ومدى تفاعل الجمهور المستهدف معها. كما يساعد في قياس مدى جاذبية المحتوى التسويقي وكفاءة استراتيجيات التفاعل مع العملاء. يمكن المؤسسات من تحسين حملاتها الإعلانية وتخصيص الرسائل التسويقية بناءً على تفضيلات الجمهور، مما يؤدي إلى زيادة معدلات التحويل وتحسين تجربة العملاء. (Chaffey و Patron، 2012، صفحة 34)

$$\text{نسبة الإستجابة} = \frac{\text{عدد الإستجابات}}{\text{إجمالي عدد المستهدفين}} \times 100$$

3.1 مؤشرات أداء التسويق الرقمي المرتبطة ببعد العمليات الداخلية للمؤسسة

– **حركة المرور على الموقع:** يعرف أيضا باسم Website Traffic، يشير إلى إجمالي عدد الزوار الذين يزورون موقع المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، ويعد أحد أهم مؤشرات نجاح الحملات التسويقية الرقمية. يساعد في تقييم مدى وصول العلامة التجارية وانتشارها، كما يتيح تحليل فعالية إستراتيجيات التسويق الرقمي وتحسين المحتوى لجذب المزيد من الزوار. تقدم العديد من المواقع الإلكترونية تقارير حول هذا النوع من المؤشرات مثل موقع Similar web. (Miaskiewicz، 2022، صفحة 152)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

– **زمن تحميل الصفحة:** يعرف أيضا باسم Page Load Time، يقيس هذا المؤشر الوقت المستغرق لتحميل صفحات موقع المؤسسة بالكامل، وهو مؤشر جوهري في تحسين تجربة المستخدم، تقليل معدلات الارتداد وزيادة معدلات التحويل، حيث إن المواقع السريعة تحظى بتفاعل أعلى من قبل العملاء. توجد العديد من المواقع الإلكترونية التي تسمح بقياس زمن تحميل الصفحات نذكر منها: .web.dev, Pingdom, Terzi, Vassilakis, Trivellas, Reklitis, Sakas, 2022، (صفحة 894)

– **زمن البقاء في الصفحة:** يعرف أيضا باسم Time on Page، هو متوسط الوقت الذي يقضيه الزائر على صفحة معينة في الموقع. يساعد هذا المؤشر في قياس جودة المحتوى ومدى جذبه للزوار. كما أن زمن البقاء في الصفحة المنخفض يمكن أن يشير إلى الحاجة لتحسين المحتوى لجعله أكثر فعالية. (Vassilakis, Trivellas, Reklitis, Sakas, Terzi, 2022، صفحة 896)

– **معدل التحويل:** يعرف اختصارا باسم "CR" Conversion Rate هو نسبة الزوار الذين يقومون بإجراء معين (مثل الشراء أو التسجيل) من العدد الإجمالي للزوار. يُستخدم هذا المؤشر لقياس نجاح الحملات التسويقية وصفحات الهبوط المستخدمة بالإعلان. بالإضافة إلى المساعدة في تحديد العناصر التي تحتاج إلى التحسين لزيادة التحويلات. يتم حساب هذا المؤشر وفقا للعلاقة التالية: (Chaffey و Patron, 2012، صفحة 35)

$$\text{معدل التحويل} = 100 \times \left(\frac{\text{عدد التحويلات}}{\text{عدد الزوار}} \right)$$

– **معدل الارتداد:** يعرف اختصارا باسم "BR" Bounce Rate هو نسبة الزوار الذين يغادرون الموقع بعد مشاهدة صفحة واحدة فقط دون التفاعل مع أي محتوى آخر أو صفحات داخل نفس الموقع. يلعب هذا المؤشر دورا في قياس تجربة المستخدم من خلال تحديد مدى جاذبية الصفحة المقصودة أو الموقع بشكل عام ومدى تفاعل الزوار مع المحتوى. يتم حساب هذا المؤشر وفقا للعلاقة:

$$\text{معدل الارتداد} = 100 \times \left(\frac{\text{عدد الزوار المرتدين}}{\text{إجمالي الزوار}} \right)$$

4.1. مؤشرات أداء التسويق الرقمي المرتبطة ببعد التعلم والنمو للمؤسسة

– **مستوى تبني التكنولوجيا:** يعكس مستوى تبني التكنولوجيا مدى قدرة المؤسسة على دمج التقنيات الحديثة في عملياتها التشغيلية والتسويقية بهدف تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة. كلما ارتفع مستوى تبني التكنولوجيا، زادت قدرة المؤسسة على الاستفادة من الأدوات الرقمية لتحسين الإنتاجية، تحسين تجربة العملاء، وتعزيز تنافسيتها في السوق. كما أن المؤسسات التي تعتمد على التكنولوجيا بفعالية تكون أكثر قدرة على الابتكار، والتكيف مع التغيرات السريعة، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (Figueiredo، Gonçaves، و Teixeira، 2021، صفحة 81)

– **معدل الابتكار:** هو مؤشر يقيس قدرة المؤسسة على تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين العمليات الداخلية استجابةً للتغيرات في السوق والبيئة الرقمية، مما يعكس مدى اعتمادها على الإبداع والتحسين المستمر لضمان بقائها في بيئة تنافسية ديناميكية. يُعد هذا مؤشر أساسياً في تعزيز النمو المستدام وزيادة القدرة التنافسية، حيث يمكن المؤسسات من إطلاق منتجات أكثر جاذبية وتحسين كفاءتها التشغيلية، مما يساهم في تحسين تجربة العملاء وزيادة الإيرادات، بالإضافة إلى زيادة مرونتها في الإستجابة للتغيرات في سلوك المستهلكين والتطورات التكنولوجية. (Gonçaves، Figueiredo، و Teixeira، 2021، صفحة 86)

– **ميزانية البحث والتطوير:** يشير هذا المؤشر إلى إجمالي الأموال المخصصة للبحث والتطوير داخل المؤسسة، وهو عامل رئيسي في دعم الابتكار والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات. كما يعكس مدى التزام المؤسسة بالتحسين والابتكار في السوق الرقمي، مما يمكنها من تقديم حلول تنافسية تلبي احتياجات العملاء المتغيرة. يتم حساب هذا المؤشر وفقاً للعلاقة: (Mafazi، 2018، صفحة 3)

$$\text{نسبة ميزانية البحث والتطوير} = 100 \times \left(\frac{\text{إجمالي الإنفاق على البحث والتطوير}}{\text{إجمالي الإيرادات}} \right)$$

2. أدوات تحليل وقياس أداء التسويق الرقمي

يُعد تقييم أداء جهود التسويق الرقمي عنصراً أساسياً في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وضمان تحقيق الأهداف المنشودة عبر مختلف أدوات التسويق الرقمي، سواء المملوكة، أو المدفوعة، أو المكتسبة. وتشمل هذه الأدوات المواقع الإلكترونية، المتاجر الرقمية، التطبيقات، حسابات مواقع التواصل الاجتماعي ورسائل

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

البريد الإلكتروني. يهدف هذا التقييم إلى تحسين الأداء المستمر من خلال قياس مدى تفاعل الجمهور مع هذه الأدوات وتحليل سلوكياته، وذلك بالاعتماد على مجموعة من التقنيات والمعايير المتخصصة.

يساهم تحليل الأداء الرقمي في تعزيز زيارات الموقع أو المتجر الإلكتروني، وزيادة متوسط الوقت الذي يقضيه الزائر، فضلاً عن تحسين معدل تصفح الصفحات. كما يُساعد في قياس التفاعل مع حسابات المؤسسة على منصات التواصل الاجتماعي من حيث النقرات، والتعليقات، والمشاركات. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تتبع تحقيق الأهداف النهائية، مثل عدد عمليات الشراء المُنجزة، والاشتراكات في القوائم البريدية، وعدد مرات تحميل التطبيقات. وتُعد هذه العملية تحليلية مستمرة تستند إلى مقارنة البيانات بمؤشرات الأداء الرئيسية KPIs، مما يتيح اتخاذ قرارات تسويقية أكثر دقة واستنادًا إلى بيانات مترابطة وشاملة.

تعتمد المؤسسات على مجموعة من الأدوات الرقمية لمتابعة وتحليل أداء منصاتها الإلكترونية، حيث توفر هذه الأدوات بيانات تفصيلية حول عدد الزوار، والصفحات الأكثر مشاهدة، ومصادر الزيارات، والخصائص الديمغرافية للمستخدمين، وسلوكهم أثناء تصفح الموقع أو التطبيق، بالإضافة إلى الصفحات التي يغادرون منها. يُمكن الاستفادة من هذه البيانات في تحسين استراتيجيات التسويق وفهم احتياجات العملاء بشكل أكثر دقة، إلى جانب التنبؤ بسلوكهم المستقبلي واتخاذ قرارات مبنية على التحليل المستمر للأداء. وفيما يلي أبرز الأدوات المستخدمة في قياس مؤشرات الأداء الرقمي وتحليل البيانات التسويقية:

1.2 أداة Google Analytics

1.1.2 نبذة عن أداة Google Analytics

يُعد Google Analytics من أبرز أدوات تحليل البيانات الرقمية التي تقدمها شركة Google، حيث يتيح لأصحاب المواقع الإلكترونية والتطبيقات إمكانية تتبع سلوك المستخدمين وفهم طبيعة تفاعلهم مع المنصات الرقمية. ويسهم هذا النظام في جمع ومعالجة البيانات المتعلقة بحركة المرور، مما يمكن المؤسسات من تحسين استراتيجياتها التسويقية واتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة ومدروسة (Ledford، Teixeira، و Tyler، 2011، صفحة 23). شهدت الأداة تطورًا ملحوظًا مع إطلاق الإصدار الجديد Google Analytics 4 (GA4)، يتميز بعدة تحسينات جوهرية مقارنة بالإصدار السابق، حيث يعتمد على نموذج تحليل قائم على الأحداث (Event-based tracking) بدلاً من نموذج الجلسات (Session-based tracking) المستخدم في الإصدار السابق. يمكن تلخيص أهم مميزات الإصدار الجديد GA4 في النقاط التالية: (Lelong، 2023، صفحة 26)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

- تحليل أكثر دقة لرحلة العميل: يتيح GA4 تتبع سلوك المستخدمين عبر الأجهزة والمنصات المختلفة، مما يوفر رؤية شاملة لمسار العميل من التفاعل الأولي إلى التحويل النهائي.
- نموذج بيانات قائم على الأحداث: بدلاً من التركيز على الجلسات، يعتمد GA4 على تحليل الأحداث الفردية، مما يمكن المؤسسات من تتبع تفاعلات أكثر تفصيلاً مثل النقرات، التمرير، المشاهدات، وتنزيل الملفات.
- التكامل مع الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي: يوفر GA4 تنبؤات استباقية حول سلوك المستخدمين، مثل احتمالية الشراء أو مغادرة الموقع، مما يساعد المؤسسات على تحسين استراتيجيات التسويق الرقمي.
- تحليلات أكثر دقة للخصوصية: تم تصميم GA4 ليتماشى مع معايير الخصوصية الحديثة، حيث يقلل من الاعتماد على ملفات تعريف الارتباط Cookies، ويتيح تحليلات تعتمد على البيانات المجمعة بدون الإضرار بخصوصية المستخدمين.
- دمج بيانات التطبيق والموقع في واجهة واحدة: على عكس Universal Analytics، يسمح GA4 بتتبع بيانات التطبيقات والمواقع الإلكترونية في نفس الحساب، مما يوفر فهماً أكثر شمولية لأداء المؤسسة الرقمي.

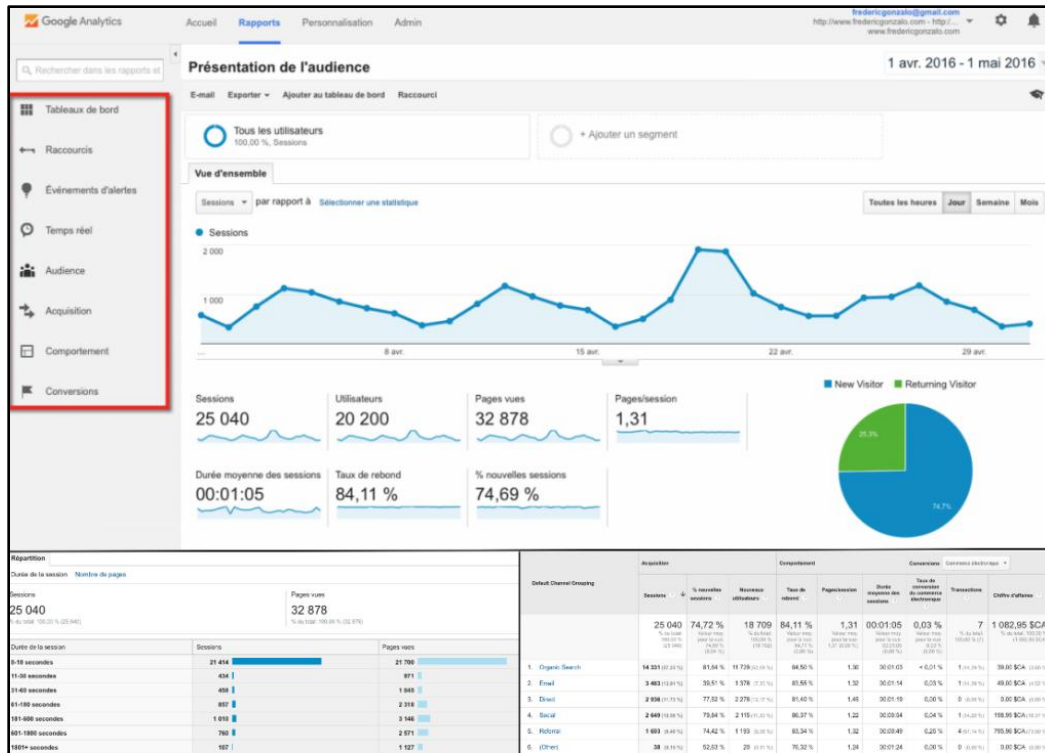
2.1.2 خطوات وآلية عمل Google Analytics

- لتفعيل Google Analytics والاستفادة من إمكانياته، يتم اتباع الخطوات التالية: (Lelong، 2023، صفحة 27)
- إنشاء حساب على Google Analytics: التسجيل في النظام باستخدام حساب Google وإضافة الموقع الإلكتروني أو التطبيق المراد تتبعه.
 - توليد رمز التتبع: بعد إدخال بيانات الموقع، يتم إنشاء رمز تتبع فريد خاص بالمنصة الرقمية.
 - إدراج رمز التتبع في الموقع: يتم نسخ الرمز وإدراجه في جميع صفحات الموقع الإلكتروني أو داخل التطبيق لضمان تتبع البيانات بدقة.
 - التحقق من التثبيت: بعد إدخال الرمز، يتم التأكد من استلام Google Analytics للبيانات بشكل صحيح، وذلك من خلال لوحة التحكم الخاصة بالنظام.
- عند تثبيت رمز التتبع الخاص بـ Google Analytics على الموقع الإلكتروني أو التطبيق، يبدأ النظام في جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمستخدمين، والتي تشمل:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

- عدد الزوار: إجمالي عدد المستخدمين الذين زاروا المنصة خلال فترة زمنية معينة.
- مصادر الزيارات: تحديد القنوات التي قادت المستخدمين إلى الموقع، مثل محركات البحث، وسائل التواصل الاجتماعي، الحملات الإعلانية، أو الزيارات المباشرة.
- الصفحات الأكثر زيارة: تحديد الصفحات التي تحظى بأكثر عدد من المشاهدات ومدى تفاعل الزوار معها.
- مدة البقاء على الموقع: قياس متوسط الوقت الذي يقضيه المستخدمون داخل المنصة الرقمية.
- معدل الارتداد: نسبة المستخدمين الذين يغادرون الموقع بعد مشاهدة صفحة واحدة فقط دون التفاعل مع أي محتوى آخر.

الشكل 14: واجهة أداة Google Analytics



المصدر: Blogue de Frederic Gonzalo: Google Analytics pour les nuls، 2016.

يساهم Google Analytics بشكل أساسي في تحسين الأداء الرقمي للمؤسسات من خلال توفير رؤى معمقة حول سلوك المستخدمين، مما يساعد على فهم تجربة الزوار وتحليل تفاعلاتهم مع الموقع، وبالتالي تحسين تصميمه ليتلاءم مع احتياجاتهم. كما يُمكن المؤسسات من قياس فعالية الحملات التسويقية عبر تقييم أداء القنوات المختلفة ومعرفة أيها يحقق أعلى عائد على الاستثمار، مما يتيح تحسين استراتيجيات التسويق الرقمي. إضافةً إلى ذلك، يساعد Google Analytics في اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على

البيانات من خلال تحليل نقاط القوة والضعف في الأداء الرقمي، مما يضمن توجيه الجهود نحو تحقيق أفضل النتائج وتعزيز كفاءة العمليات التسويقية. (Blogue de Frederic Gonzalo، 2016)

2.2. أداة Similar web

1.2.2 نبذة عن أداة Similar web

أداة Similarweb هي منصة استخبارات رقمية شاملة توفر معلومات حول حركة المرور وأداء المواقع الإلكترونية. تساعد المؤسسات على تحليل اتجاهات السوق، ومقارنة أدائها بالمنافسين، وفهم سلوك الجمهور المستهدف. من خلال تحليلات مفصلة، تقدم Similarweb بيانات حول أداء المواقع الإلكترونية والتطبيقات، واستراتيجيات التسويق الرقمي، والتحليل التنافسي، مما يتيح للمؤسسات اتخاذ قرارات قائمة على البيانات لتعزيز وجودها الرقمي واستراتيجياتها التنموية. تحظى المنصة بسمعة رقمية جيدة نظرًا لدقتها وعمق بياناتها. (Prantl و Prantl، 2018، صفحة 427)

2.2.2 خدمات Similarweb

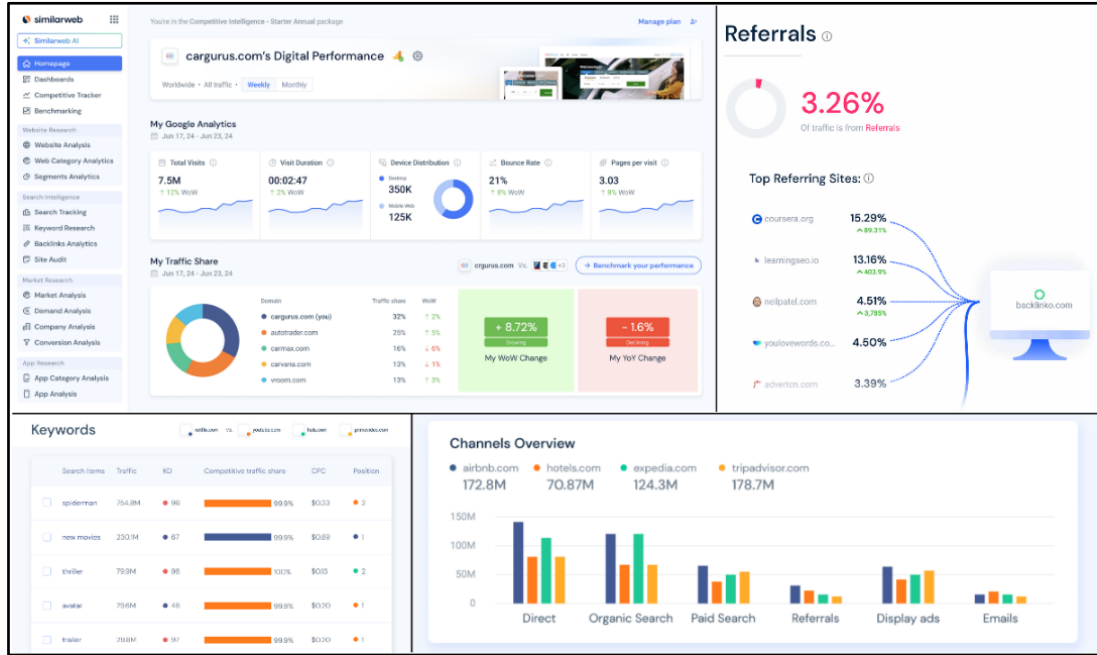
تقدم أداة Similarweb مجموعة واسعة من الخدمات يمكن إجمالها فيما يلي: (Suksida و Santiworarak، 2017، الصفحات 481-482)

- تحليل حركة المرور على المواقع الإلكترونية: توفر بيانات حول مصادر حركة المرور، ومستوى تفاعل الزوار، والخصائص الديموغرافية للمستخدمين، مع تحليل شامل لحركة المرور على أجهزة الحاسوب المكتبي والهواتف المحمولة.
- تحليل أداء التطبيقات: تتيح متابعة أداء التطبيقات، وقياس اكتساب المستخدمين، ومعدلات التفاعل، بالإضافة إلى التحليل التنافسي لمقارنة التطبيقات ضمن نفس الفئة.
- البحث عن الكلمات المفتاحية: تمكن من تحديد الكلمات المفتاحية الفعالة وتحليل اتجاهات البحث، بالإضافة إلى التحليل التنافسي للكلمات المفتاحية المستخدمة في استراتيجيات تحسين محركات البحث SEO والإعلانات المدفوعة PPC.
- تحليل الجمهور: تقدم معلومات تفصيلية حول الخصائص الديموغرافية، والاهتمامات، وسلوك المستخدمين، مما يساعد في فهم رحلة العميل واستراتيجيات الاستهداف.
- التحليل التنافسي: تتيح مقارنة أداء المؤسسة بالمنافسين في القطاع، وتحليل استراتيجيات التسويق الرقمي ومصادر حركة المرور لدى المنافسين.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

- دراسات السوق: تقدم رؤى حول اتجاهات السوق وسلوك المستهلكين، مع بيانات حول الحصص السوقية وأداء القطاعات المختلفة.
- استخبارات التسويق الرقمي: توفر أدوات لمتابعة أداء الحملات التسويقية الرقمية وتقييم فعالية الاستراتيجيات والقنوات الإعلانية المختلفة.
- استخبارات المبيعات: تساعد في عمليات توليد وتأهيل العملاء المحتملين من خلال بيانات حول الفرص السوقية والمبيعات.
- تحليل التجارة الإلكترونية: تتيح دراسة اتجاهات الشراء عبر الإنترنت، وفهم طلبات المستهلكين، ومتابعة أداء المنتجات واستراتيجيات التسعير الخاصة بالمنافسين.
- إضافة المتصفح: توفر بيانات آنية حول حركة المرور ومستوى التفاعل من خلال Similarweb TrafficMeter™، مما يمنح المستخدمين رؤى فورية أثناء تصفح الويب.
- تراخيص البيانات وواجهات برمجة التطبيقات APIs: تمكن من دمج بيانات Similarweb في الأنظمة الداخلية للمؤسسات، مع توفير حلول بيانات مخصصة وخدمات استشارية.
- التقارير ولوحات المعلومات المخصصة: تتيح إنشاء تقارير مخصصة وعرض البيانات في شكل مرئي، مما يساعد في اتخاذ قرارات قائمة على التحليلات الفورية.

الشكل 15: واجهة أداة Similarweb



المصدر: Similarweb، <https://www.similarweb.com/fr>، 2025.

3.2. أداة Adobe Analytics

1.3.2 نبذة عن أداة Adobe Analytics

أداة Adobe Analytics هي منصة تحليل ويب متقدمة تمكن المؤسسات من جمع وتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بسلوك المستخدمين عبر القنوات الرقمية المختلفة. تساعد هذه المنصة الشركات على فهم تفاعلات العملاء، تخصيص التجارب، وتحسين العائد على الاستثمار من خلال تقديم رؤى قابلة للتنفيذ. (Closser، 2013، صفحة 11)

2.3.2 خصائص واستخدامات Adobe Analytics

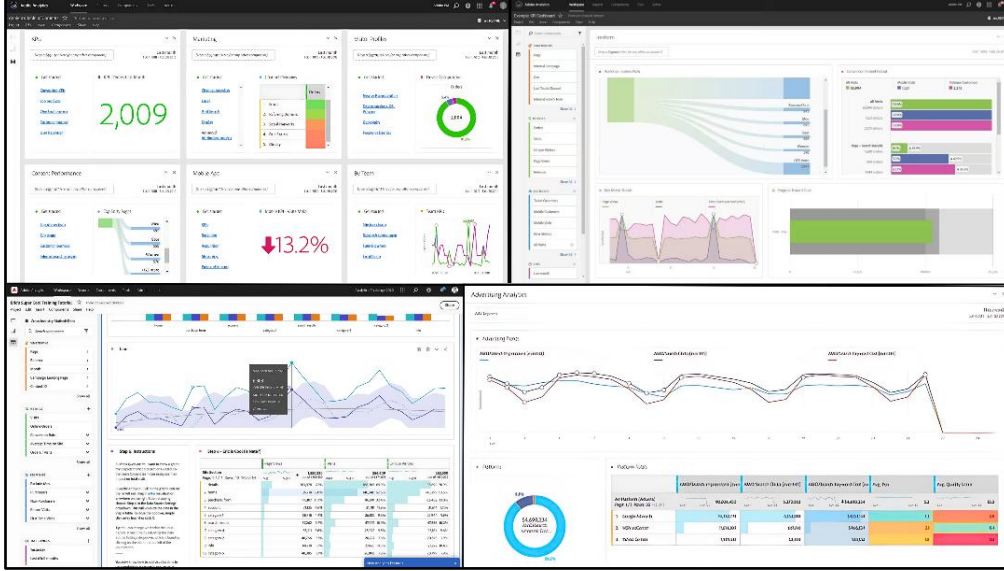
يمكن إجمال خصائص أداة Adobe Analytics في النقاط التالية: (Chitkara و Mahmood، 2020، الصفحات 369-371)

- معالجة البيانات في الوقت الفعلي: تتيح المنصة للمؤسسات مراقبة وتحليل سلوك المستخدمين فور حدوثه، مما يسمح باتخاذ قرارات سريعة مبنية على أحدث المعلومات.
 - تقسيم مرّن وقابل للتخصيص: يوفر Adobe Analytics أدوات متقدمة لتقسيم الجمهور بناءً على معايير متعددة، مما يساعد في تحليل أكثر دقة وتفصيلاً لسلوك العملاء.
 - حساب المقاييس المخصصة: تسمح المنصة بإنشاء مقاييس مخصصة تتوافق مع أهداف العمل المحددة، مما يوفر تحليلات متعمقة تتجاوز المقاييس التقليدية.
 - التكامل مع Adobe Experience Cloud: يتكامل Adobe Analytics بسلاسة مع منتجات أخرى في Adobe Experience Cloud، مما يوفر تجربة مستخدم موحدة ويعزز قدرات التحليل والتسويق.
- ناهيك عن تقديم قياسات وتحليل الأداء بصفة عامة للمؤسسات في الفضاء الرقمي، فإن أداة Adobe Analytics تسمح لنا بـ: (Dongre، Bharti، و Thorat، 2024، صفحة 198)
- تحليل رحلة العميل: يمكن للمؤسسات تتبع وفهم المسارات التي يسلكها العملاء عبر القنوات المختلفة، مما يساعد في تحسين تجربة المستخدم وزيادة معدلات التحويل.
 - تحسين الحملات التسويقية: من خلال تحليل أداء الحملات عبر القنوات المختلفة، يمكن للمسوقين تحديد الاستراتيجيات الأكثر فعالية وتوجيه الموارد بشكل أكثر كفاءة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

– التنبؤ واتخاذ القرارات الاستراتيجية: باستخدام النماذج الإحصائية المتقدمة والذكاء الاصطناعي، يمكن للمنصة التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية وتوفير رؤى تدعم اتخاذ قرارات استراتيجية إيجابية.

الشكل 18: واجهة أداة Adobe Analytics



المصدر: Adobe Analytics، <https://experienceleague.adobe.com/en/browse/analytics>، 2025.

ختاماً، سلط هذا المطلب الضوء على أهم مؤشرات الأداء المرتبطة بالتسويق الرقمي من خلال أبعاده المختلفة، إلى جانب عرض أبرز الأدوات الرقمية المستخدمة في قياسه وتحليله، بما يسمح بتقييم فعالية الجهود التسويقية على أسس كمية ومنهجية.

المطلب الثالث: أتمتة التسويق ودورها في التحسين المستمر للأداء

أصبحت أتمتة التسويق Marketing Automation من أحدث اتجاهات التسويق الرقمي واستراتيجياته، إذ تهدف إلى تحسين كفاءة مختلف أدوات التسويق الرقمي وتعزيز تكاملها، من خلال الاعتماد على تقنيات متقدمة في معالجة البيانات والتفاعل الذكي مع العملاء. توفر هذه الأدوات إمكانيات متقدمة لأتمتة التفاعل مع العملاء، وتحليل سلوكهم، وإدارة الحملات التسويقية بشكل أكثر دقة وفعالية، مما يسمح بالتحسين المستمر لأداء المؤسسات الناشئة.

1. أتمتة التسويق Marketing Automation

1.1 مفهوم أتمتة التسويق

تشير أتمتة التسويق إلى استخدام البرامج والمنصات التكنولوجية لأتمتة مهام التسويق المتكررة. وهذا يجعل من الممكن تحسين استهداف العملاء وتحسين كفاءة عمليات التسويق وتقديم تجربة أكثر تخصيصاً

بفضل تحليل البيانات واستخدام الذكاء الاصطناعي. (Kostyra، Heimbach، و Hinz، 2015، صفحة 129)

كما تتطوي أتمتة التسويق على أتمتة الإجراءات والحملات التسويقية المتكررة وفقًا لسيناريوهات محددة مسبقًا بناءً على سلوك الزائرين أو العملاء المحتملين. وهذا يجعل من الممكن تحسين كفاءة فرق التسويق وتخصيص التفاعلات وزيادة معدلات التحويل من خلال تحديد شخصية العملاء المحتملين للمؤسسة. (Idemudia، Ejimuda، Kedi، و Ijomah، 2024، صفحة 1983)

في ذات السياق، تُمكن أتمتة التسويق المؤسسات من إدارة الاتصالات مع عملائها والتعامل مع العمليات التشغيلية دون تدخل يدوي. باستخدام الأدوات المناسبة، تساعد هذه التقنية على زيادة فعالية الحملات التسويقية وتحسين رحلات العملاء بناءً على البيانات التي يتم جمعها والسلوكيات التي يتم رصدها. (Bagshaw، 2015، صفحة 84)

2.1. عملية أتمتة التسويق

تشير عملية أتمتة التسويق إلى استخدام التكنولوجيا والبرمجيات لأتمتة إجراءات التسويق المتكررة والمتوقعة من أجل تحسين فعالية الحملة وتحسين تجربة المستخدم. تبدأ هذه العملية بشكل عام بتحليل بيانات العملاء المتاحة، مثل تلك المنتقاة من قاعدة بيانات العملاء أو رحلات المستخدمين على الموقع الإلكتروني أو بيانات النقرات. هذه المعلومات ضرورية لفهم سلوك العملاء وإنشاء إجراءات تسويقية مستهدفة. (Todor، 2016، صفحة 88)

بمجرد جمع البيانات وتحليلها، يتم تحديد إجراءات تسويقية محددة بناءً على سلوك المستخدم. على سبيل المثال، إذا قام المستخدم بتنفيذ إجراء معين، مثل إضافة منتج إلى سلة التسوق دون إتمام عملية الشراء، يمكن تشغيل إجراء آلي، مثل إرسال رسالة تذكير بالبريد الإلكتروني. يتيح هذا النوع من الأتمتة الاستجابة الفورية والملائمة لكل موقف، دون تدخل يدوي. (Järvinen و Taiminen، 2016، صفحة 166)

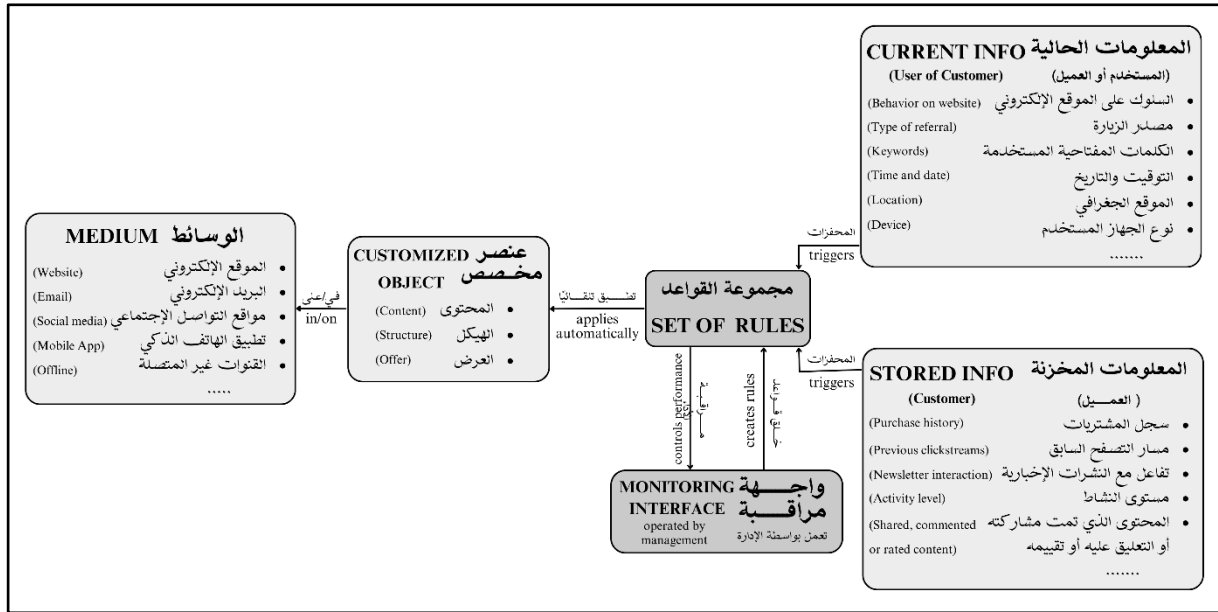
يمكن للمؤسسات أيضًا إنشاء قوائم العملاء استنادًا إلى معايير محددة مثل الاهتمامات المستخلصة من سلوك الشراء أو التصفح)، أو البيانات الديموغرافية (العمر، الموقع، ... إلخ). تتيح هذه الشرائح إمكانية تخصيص الإجراءات التسويقية وفقًا لخصائص وسلوك كل مجموعة. على سبيل المثال، يمكن لمؤسسة ما إرسال عروض مخصصة إلى شريحة من العملاء المهتمين بفئة معينة من المنتجات.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

يمكن أيضًا استخدام أتمتة التسويق لتحسين إجراءات التسويق في الوقت الفعلي. على سبيل المثال، إذا وصل أحد المستخدمين إلى موقع إلكتروني عبر رابط خارجي، فيمكن توجيهه إلى صفحة مقصودة مخصصة بناءً على مصدر الإحالة. وبالمثل، يمكن استخدام الأتمتة لتحليل إجراءات التسويق وتعديلها بناءً على الأداء السابق، مثل فعالية البريد الإلكتروني أو الإعلان عبر الإنترنت، من أجل زيادة التحويلات إلى أقصى حد. (Zaki و Fernandez، 2023، صفحة 246)

جانب آخر مهم من جوانب الأتمتة هو التحسين المستمر للعملية. واعتمادًا على إجراءات المستخدم، يمكن للأتمتة اختبار خيارات مختلفة (على سبيل المثال، اختبار عدة ألوان للخلفية على صفحة مقصودة) وتفضيل البدائل التي تحقق أفضل النتائج، مثل تقليل معدل الارتداد أو زيادة المبيعات. (Heimbach، Kostyra و Hinz، 2015، صفحة 130) يوضح الشكل 17 عملية أتمتة التسويق:

الشكل 17: عملية أتمتة التسويق



المصدر: Heimbach، Kostyra و Hinz، Marketing automation، 2015، صفحة 131.

أخيراً، هناك أيضًا عمليات تسويقية لا تستند بالضرورة إلى رؤى أعمق أو إجراءات تحسين أعمق، ولكنها لا تزال تعمل على تحسين الفائدة للعميل (على سبيل المثال، رسالة بريد إلكتروني ترحيبية آلية). بالنسبة لهذه الميزات، تكون أتمتة التسويق مجرد عامل يحسن من تجربة المستخدم مع توفير الوقت والموارد.

2. علاقة تقنيات أتمتة التسويق بالتحسين المستمر للأداء

تعد أتمتة التسويق ذروة سلسلة تطور استراتيجيات التسويق الرقمي حاليًا، لما تحمله من قدرات تحليلية وتفاعلية متقدمة تمكن المؤسسات من تجاوز حدود الأداء التقليدي نحو ديناميكية مستدامة للتحسين. تقوم

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

هذه الأتمتة على الدمج الذكي بين أدوات التسويق الرقمي وتقنيات حديثة كالتعلم الآلي، وتحليل البيانات الضخمة، مما يسمح بإحداث تحوّل جوهري في كيفية استخدام أدوات التسويق وتفاعلها مع متطلبات أداء المؤسسات الناشئة.

تُسهّم أتمتة التسويق في تحويل أدوات التسويق الرقمي من مجرد وسائل تواصل وواجهة رقمية إلى أنظمة ذكية قادرة على التعلم والتكيف والتحسين الذاتي المستمر. فعلى مستوى الموقع الإلكتروني، تتيح تقنيات الأتمتة تخصيص المحتوى ديناميكيًا استنادًا إلى سلوك الزائر وتاريخه التفاعلي، كما تدمج روبوتات المحادثة المدعومة بالذكاء الاصطناعي لتسهيل تجربة المستخدم وتعزيز معدل التحويل. أما على مستوى البريد الإلكتروني، فتقوم الأتمتة بإطلاق حملات تسويقية ذكية تعتمد على تقسيم دقيق للجمهور، وتوقيت الإرسال، وتحليل معدلات الفتح والنقر بطريقة لحظية.

فيما يتعلق بمواقع التواصل الاجتماعي، تسهم الأتمتة في تنظيم وجدولة المحتوى، وتحديد الوقت الأمثل للنشر، وتحليل التفاعل من حيث الكم والكيف، ما يسمح باتخاذ قرارات فورية لتحسين الأداء. وتظهر الفاعلية ذاتها على مستوى الهاتف الذكي، حيث تعمل تقنيات الأتمتة على تعزيز التخصيص من خلال تطبيقات ذكية تتكيف مع استخدامات كل عميل، وتحسن واجهة الاستخدام وتجربة التنقل داخل التطبيق. أما فيما يخص محركات البحث، فتوفر الأتمتة إمكانية تحسين محركات البحث استنادًا إلى التحليلات التنبؤية والتعديلات الآلية وفقًا لتغيرات خوارزميات الترتيب، مما يرفع من مستوى ظهور المؤسسة في نتائج البحث. وتبقى الذكاء الاصطناعي هو المحرك الخفي للأتمتة، حيث يمكّن من تحليل كميات هائلة من البيانات، والتعرف على الأنماط، والتنبؤ بسلوك المستخدم، مما يعزز فعالية القرارات التسويقية ويرفع من استجابة النظام التسويقي بأكمله.

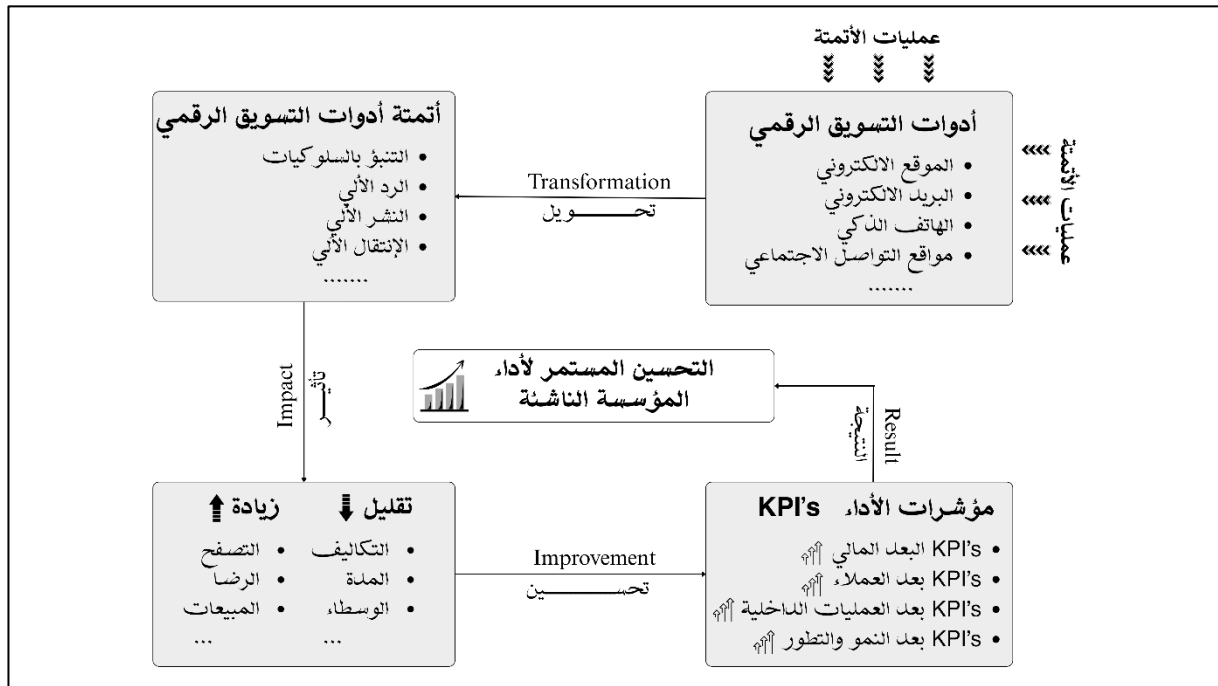
يؤدي هذا التكامل إلى تحسين مستمر في أداء المؤسسات الناشئة عبر أبعاده المختلفة كالآتي:

- **البعد المالي:** عبر ترشيد النفقات التسويقية، وتوجيه الميزانيات بشكل أكثر فعالية، وتقليل التكاليف المرتبطة بالتجارب الفاشلة أو الحملات غير الفعالة، بالإضافة إلى تعزيز قدرة المؤسسة الناشئة على التنبؤ بالصدمات السوقية ودعم قرارات الاستثمار المستقبلي بناءً على بيانات دقيقة ومحدثة.
- **بعد العملاء:** من خلال تعزيز رضا العملاء عبر تجربة مستخدم أكثر سلاسة وتفاعلية، وتحقيق التخصيص الدقيق في المحتوى والعروض والخدمات، كما تُمكن الأتمتة من اكتشاف الاتجاهات والرغبات الجديدة لدى العملاء، والاستجابة لها بمرونة وسرعة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

- **بعد العمليات الداخلية:** عبر تحسين تدفقات العمل، وتخفيض زمن إنجاز العمليات التسويقية، وتوحيد البيانات والعمليات في أنظمة مركزية مؤتمتة، مما يُقلل من الأخطاء البشرية ويرفع الكفاءة التشغيلية، إضافة إلى رفع عدد الزوار، وزيادة التحويلات، وتحسين استخدام الموارد.
 - **بعد التعلم والنمو:** من خلال دعم التطوير المهني المستمر للموظفين عبر أدوات تعليم إلكتروني وتدريب مدمجة، إلى جانب تسريع وتيرة الابتكار عبر توفير معطيات دقيقة لتطوير منتجات وخدمات جديدة، كما تتيح التحديثات الدورية للأنظمة الذكية ضمان جاهزية المؤسسة التكنولوجية.
- يُظهر الشكل 18 مخطط تم إعداده للعلاقة بين أتمتة التسويق والتحسين المستمر للأداء، كيف تقوم أدوات التسويق الرقمي المؤتمتة بالتحسين المستمر لأداء المؤسسات الناشئة:

الشكل 18: علاقة تقنيات أتمتة التسويق بالتحسين المستمر للأداء



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على المفاهيم النظرية السابقة.

تجدر الإشارة إلى أن الطابع الديناميكي لتقنيات أتمتة التسويق، والتي تعتمد على التعلم الآلي، يجعلها مفتوحة على إمكانيات تطوير لا نهائية. فمع كل تفاعل جديد ومع كل حزمة بيانات تُعالج، تصبح هذه التقنيات أكثر ذكاءً ودقة، مما يسمح لها باقتراح وتفعيل أدوات جديدة، وتحسين التكامل بين مكونات النظام التسويقي الرقمي. وهذا ما يجعل العلاقة بين الأتمتة والتحسين المستمر للأداء علاقة متصاعدة، لا تعرف التوقف، وتدفع المؤسسات الناشئة باستمرار إلى إعادة تعريف أدائها ومكانتها التنافسية في الأسواق الرقمية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

من خلال هذا المبحث، تبين أن العلاقة بين التسويق الرقمي وتحسين أداء المؤسسات الناشئة ليست علاقة ظرفية أو سطحية، بل هي علاقة استراتيجية تتجسد من خلال النماذج المعتمدة في قياس الأداء، والمؤشرات الرقمية التي تتيح التتبع والتحليل، وصولاً إلى تقنيات أتمتة التسويق التي أصبحت عنصراً مهماً في تعزيز فعالية الجهود التسويقية. كما يتضح أن التكامل بين هذه الأدوات يُمكن المؤسسات الناشئة من اتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات دقيقة، ويمنحها قدرة أكبر على الاستجابة للتغيرات السوقية والتفاعل مع سلوكيات العملاء بشكل آني وفعال، وهو ما يدعم توجهها نحو تحسين أدائها على نحو مستدام.

خلاصة

خلص هذا الفصل إلى إبراز التحولات الجوهرية التي أحدثها التسويق الرقمي في ممارسات الأعمال مقارنة بالتسويق التقليدي، حيث يقوم على خصائص أساسية من أبرزها: التفاعلية، القدرة على القياس والتحليل، الاستهداف الدقيق، والمرونة العالية، مما يجعله أكثر توافقاً مع بيئة الأعمال الحديثة. كما أظهر أن مزيج التسويق الرقمي يتجاوز العناصر التقليدية ليشمل عناصر جديدة مثل الخصوصية، التخصيص، والمجتمعات الافتراضية، مع الاعتماد على أدوات متنوعة أبرزها المواقع الإلكترونية، محركات البحث، وسائل التواصل الاجتماعي، وتطبيقات الهاتف الذكي. كما برزت أنواعه المختلفة التي تتنوع بين التسويق بالمحتوى، التسويق الوارد، التسويق عبر المؤثرين، التسويق بالعمولة، والتسويق الفيروسي، والتي تعكس تنوع الاستراتيجيات الرقمية المعاصرة.

كما تم التوصل إلى خصوصية المؤسسات الناشئة، حيث تتسم بحدثة التأسيس، سرعة النمو، والاعتماد على التكنولوجيا والابتكار، غير أنها تواجه تحديات مرتبطة بالمخاطرة العالية والبحث المستمر عن التمويل. ويُقاس أداؤها بالاستناد إلى معايير الكفاءة والفعالية والملاءمة، ضمن نماذج معتمدة مثل بطاقة الأداء المتوازن ونموذج مؤشرات الأداء الرئيسية.

وفي الأخير، توصل الفصل إلى العلاقة النظرية بين التسويق الرقمي وتحسين أداء المؤسسات الناشئة، وذلك من خلال المؤشرات الأكثر ارتباطاً به كالمؤشرات المالية ومؤشرات العملاء، إضافة إلى مؤشرات العمليات الداخلية والتعلم والنمو. كما أبرز الدور المحوري لأتمتة التسويق في تعزيز التحسين المستمر للأداء، بما يتيح للمؤسسات الناشئة تعزيز تنافسيتها في بيئة أعمال ديناميكية.

مكّن هذا الفصل من بناء خلفية نظرية متكاملة تتيح الانتقال إلى دراسة الأدبيات التطبيقية، وتحليل الجهود البحثية السابقة التي تناولت الموضوع، بهدف تحديد موقع هذه الدراسة من حيث الإضافة العلمية والفجوة المعرفية.

الفصل الثاني:

الأدبيات التطبيقية

للدراسة

تمهيد

تُعد مراجعة الأدبيات التطبيقية من الخطوات المحورية في بناء الدراسات العلمية، إذ تتيح للباحث الوقوف على ما أنجز في مجال اهتمامه، وتُسهم في الكشف عن الفجوات البحثية، وتوجيه الدراسة نحو إضافة نوعية. وفي ظل تنامي الاهتمام العالمي بالتسويق الرقمي وأثره على أداء المؤسسات، ظهرت مجموعة معتبرة من الأبحاث التي قاربت هذه المتغيرات من زوايا متعددة، لا سيما في سياق المؤسسات الناشئة التي أصبحت تمثل ركيزة أساسية في النسيج الاقتصادي المعاصر.

وانطلاقاً من أهمية الإحاطة بما نُشر حول موضوع الدراسة، يسعى هذا الفصل إلى تقديم معالجة تطبيقية منظمة للأدبيات، حيث تم في المبحث الأول إجراء تحليل ببليومتري للدراسات المنشورة خلال الفترة 2020-2025 في قاعدة بيانات Scopus، باستخدام برنامج VOSviewer، وذلك بهدف التعرف على التوجهات البحثية السائدة، والباحثين والدول الأكثر إسهاماً، وشبكات التعاون البحثي والكلمات المفتاحية الأكثر تداولاً.

أما المبحث الثاني، فقد حُصص لاستعراض الدراسات السابقة المتعلقة بكل من التسويق الرقمي، وأداء المؤسسات، والمؤسسات الناشئة، وذلك بهدف تحديد أهم النتائج التي توصلت إليها، والأساليب المنهجية التي اعتمدها. في حين تناول المبحث الثالث الدراسات التي عالجت العلاقة بين متغيرات الدراسة، مع تحليل أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، واستخلاص الفجوة البحثية والقيمة المضافة التي تسعى هذه الدراسة إلى تقديمها.

وعليه، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية:

- المبحث الأول: الدراسة الببليومترية.
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة.
- المبحث الثالث: تحليل الدراسات السابقة ومناقشتها.

المبحث الأول: الدراسة البيبليومترية

تُعد الدراسة البيبليومترية أداة علمية ومنهجية فعّالة لتحليل الإنتاج العلمي وتوجهاته، كما توفر رؤية دقيقة وشاملة عن المشهد البحثي في مجالات معينة عبر الزمن. وفي سياق بحثنا الذي يركز على التسويق الرقمي وأثره على أداء المؤسسات الناشئة، تأتي الدراسة البيبليومترية لتسهم في استكشاف مدى تطور البحوث العلمية، وتحديد المؤلفين والمؤسسات الأكثر تأثيرًا وإنتاجًا، بالإضافة إلى دراسة شبكات التعاون البحثي بين الباحثين والمؤسسات والدول، وتحليل الكلمات المفتاحية التي تعكس أبرز الموضوعات والاتجاهات البحثية السائدة. اعتمدنا في هذه الدراسة على قاعدة بيانات Scopus وبرنامج VOSviewer، لما لهما من دقة وفعالية في استخراج البيانات وتحليلها بصريًا وكميًا، ما يُتيح تكوين صورة واضحة ومتكاملة عن البحوث المنشورة حول موضوع الدراسة خلال الفترة الممتدة من سنة 2020 إلى غاية السداسي الأول من سنة 2025. ونظرًا لطبيعة الموضوع الذي يعالج متغيرين رئيسيين، هما "التسويق الرقمي" و"أداء المؤسسات الناشئة"، كان من المنتظر مبدئيًا إجراء دراستين بيبليومتريتين منفصلتين. غير أن المسح الأولي لقاعدة البيانات كشف عن ندرة كبيرة في الدراسات التي تجمع صراحة بين مفهومي "الأداء" و"المؤسسات الناشئة"، وهو ما قد يضعف التحليل ويحدّ من عمقه. لذلك، ارتأينا تقسيم التحليل البيبليومتري إلى ثلاث دراسات مستقلة: دراسة حول "التسويق الرقمي"، وأخرى حول "أداء المؤسسات"، وثالثة حول "المؤسسات الناشئة". وقد مكّنا هذا التقسيم من تغطية أوسع وتحليل أكثر دقة وموضوعية لكل مجال على حدة، بما يسمح بتحديد التوجهات البحثية واستنتاج أوجه التكامل أو الفجوات في الأدبيات ذات الصلة. وتكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة في تسليط الضوء على التحولات العلمية والبحثية المعاصرة المرتبطة بالتسويق الرقمي وأداء المؤسسات، خاصة المؤسسات الناشئة التي تُعد من الركائز الأساسية في مسعى الجزائر لتنويع اقتصادها خارج قطاع المحروقات. وبالتالي، تُوفّر الدراسة البيبليومترية قاعدة معرفية صلبة تدعم التحليل العلمي والتخطيط الاستراتيجي لكل من الباحثين والممارسين.

ينقسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب رئيسية، يتناول كل منها محورًا محددًا من محاور الدراسة

البيبليومترية، وهي:

المطلب الأول: الدراسة البيبليومترية حول التسويق الرقمي.

المطلب الثاني: الدراسة البيبليومترية حول أداء المؤسسات.

المطلب الثالث: الدراسة البيبليومترية حول المؤسسات الناشئة.

المطلب الأول: الدراسة البيبليومترية حول التسويق الرقمي

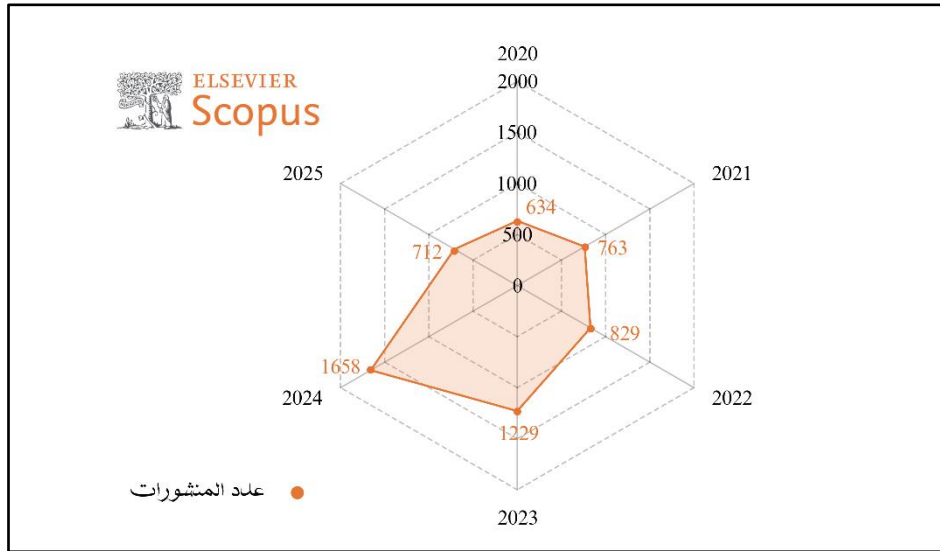
من أجل إنجاز دراسة بيبليومترية دقيقة حول موضوع التسويق الرقمي، تم الاعتماد على قاعدة البيانات العالمية Scopus، لما توفره من تغطية شاملة وجودة عالية في تصنيف الإنتاج العلمي. وقد أسفرت عملية البحث الأولية عن 21185 منشورًا متعلقًا بالتسويق الرقمي. ولتحقيق مواءمة أكبر مع إشكالية البحث والإطار الزمني المعتمد، تم حصر الفترة الزمنية ما بين 2020 إلى السداسي الأول من 2025، وهو ما قلّص عدد المنشورات إلى 12615. ولمزيد من الدقة والتخصص، تم تطبيق فلترة إضافية على مستوى المجالات الموضوعية (Subject Areas)، حيث تم الاقتصار على مجالي إدارة الأعمال والمحاسبة (Business, Management and Accounting)، والاقتصاد والمالية والاقتصاد القياسي (Economics, Econometrics and Finance)، مما نتج عنه تحديد 5825 منشورًا لتكون موضوع التحليل البيبليومتري في هذا المطلب.

1. تطور النشر وتحديد المؤلفين الأكثر إنتاجًا واستشهادًا

1.1. تطور النشر

يُظهر الشكل 19 تطوّر عدد المنشورات العلمية المتعلقة بموضوع التسويق الرقمي خلال الفترة الممتدة بين سنة 2020 و2025:

الشكل 19: تطور النشر في بحوث موضوع التسويق الرقمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على قاعدة بيانات Scopus

كما يوضح الشكل السابق، سجّلت السنوات الأخيرة ارتفاعًا ملحوظًا في الإنتاج العلمي في هذا المجال، حيث بلغ عدد المنشورات في سنة 2024 ما مجموعه 1658 بحثًا، وهو أعلى عدد تم تسجيله

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

خلال الفترة المدروسة. تلتها سنة 2023 بعدد 1229 منشورًا، ثم سنة 2022 بـ 829 منشورًا، وسنة 2021 بـ 763 منشورًا، لتأتي سنة 2020 في المرتبة الأخيرة بـ 634 منشورًا. أما بالنسبة لسنة 2025، فقد بلغ عدد المنشورات 712 بحثًا خلال النصف الأول فقط من السنة، مما يشير إلى إمكانية تجاوز هذا الرقم مع نهاية العام إذا استمرت وتيرة النشر على نفس المستوى.

يمكن تفسير هذا التزايد الملحوظ في عدد الأبحاث المنشورة حول موضوع التسويق الرقمي بارتفاع الإهتمام العالمي بعمليات الرقمنة، خاصة في أعقاب جائحة كوفيد-19 التي ساهمت في تسريع التحول الرقمي واعتماد المؤسسات على القنوات الرقمية في أنشطتها التسويقية. وقد بلغ العدد التراكمي للمنشورات خلال الفترة الممتدة من 2020 إلى النصف الأول من 2025 ما مجموعه 5825 بحثًا منشورًا، مما يعكس تنامي إهتمام الباحثين بموضوع التسويق الرقمي، ويؤكد أهميته المتزايدة كأحد محاور البحث العلمي في مجالات الاقتصاد وإدارة الأعمال خلال السنوات الأخيرة.

2.1. تحديد المؤلفين الأكثر إنتاجًا واستشهادًا

يمثل الجدول 6 أكثر عشر مؤلفين إنتاجًا واستشهادًا حول موضوع التسويق الرقمي:

الجدول 6: أكثر عشر مؤلفين إنتاجًا واستشهادًا حول موضوع التسويق الرقمي

الترتيب	اسم المؤلف	عدد المنشورات	عدد الاستشهادات
1	Sakas, D.P.	13	52
2	Alghizzawi, M.	12	64
3	Singh, A.	10	71
4	Khan, S.A.	10	121
5	Schneider, U.	10	4
6	Al Mubarak, M.	10	2
7	Halkipoulos, C.	9	19
8	Jain, V.	8	130
9	Jallouli, R.	8	33
10	Dwivedi, Y.K.	7	410

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على قاعدة بيانات Scopus وبرنامج VOSviewer.

أظهرت نتائج التحليل البيبليومتري اعتمادًا على قاعدة بيانات Scopus أن المؤلف Sakas, D.P. تصدر قائمة الباحثين من حيث عدد المنشورات المرتبطة بموضوع التسويق الرقمي، بإجمالي 13 مقالة

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

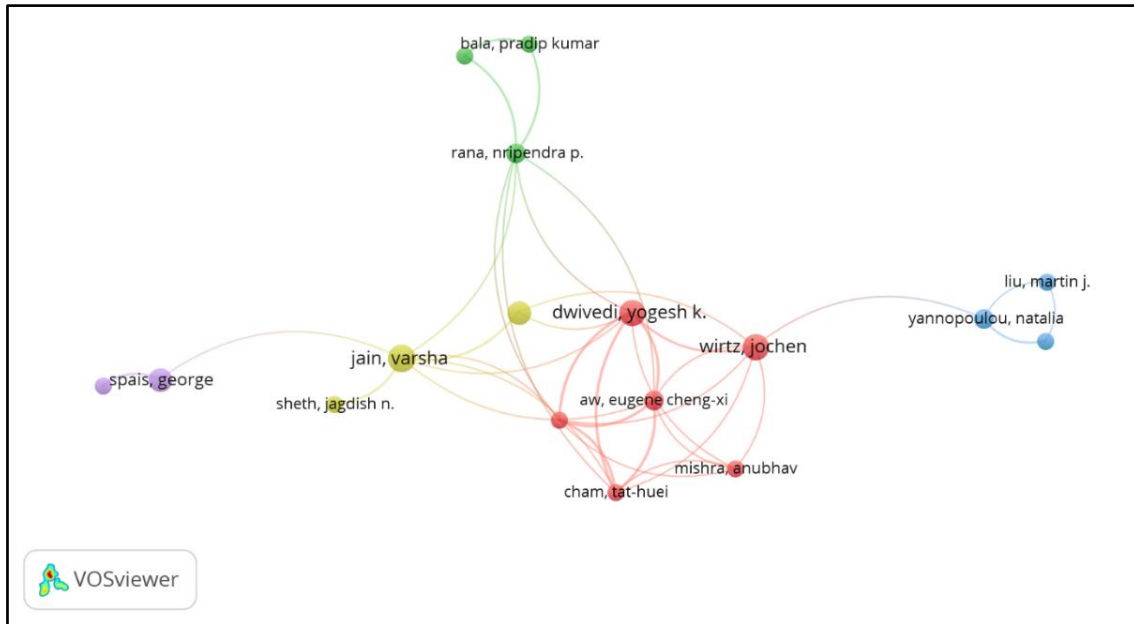
علمية و52 استشهادًا، مما يشير إلى نشاطه البحثي الملحوظ في هذا المجال. يليه M. Alghizzawi، بـ 12 منشورًا وكل من Khan, S.A و Singh, A. بـ 10 منشورات لكل منهما. غير أن الملاحظ أن Dwivedi, Y.K. ورغم احتلاله المرتبة العاشرة من حيث عدد المنشورات، إلا أنه يُعد الأكثر تأثيرًا علميًا في هذا المجال، حيث بلغ عدد الاستشهادات التي حظيت بها أعماله 410 استشهادًا، وهو رقم يفوق بفارق كبير بقية الباحثين، ما يعكس عمق تأثير أبحاثه ومرجعيتها العالية في أدبيات التسويق الرقمي. كما برز في القائمة Jain, V. الذي جمع بين الإنتاج العلمي واستشهادات بحثية معتبرة تدعم مكانته في هذا المجال المعرفي. أما باقي المؤلفين، ورغم مساهماتهم الكمية، إلا أن تأثيرهم البحثي يظل نسبيًا محدودًا من حيث عدد الاستشهادات، ما قد يعكس حداثة منشوراتهم أو تركّزها في مجالات فرعية ذات نطاق أضيق.

2. تحليل الشبكات التعاونية

1.2. تحليل التعاون بين المؤلفين (Co-authorship – Authors)

يوضح الشكل 20 شبكة التعاون العلمي بين المؤلفين في مجال التسويق الرقمي، حيث تم تحديد 281 مؤلفًا ممن ساهموا بحد أدنى 3 من المنشورات في هذا المجال. وقد تكوّنت الشبكة من 5 مجموعات تعاونية (Clusters)، تمثل كل مجموعة منها تجمعًا من المؤلفين الذين تربطهم علاقات تعاون في النشر العلمي.

الشكل 20: شبكة التعاون بين المؤلفين في بحوث موضوع التسويق الرقمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج VOSviewer.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

يُلاحظ تمركز المؤلف Dwivedi, Y.K (والذي تم تصنيفه في الجدول أعلاه كعاشر أكثر مؤلف نشرًا والأول من ناحية الاستشهادات) في مركز الشبكة، مما يدل على كثافة علاقاته التعاونية مع عدد كبير من المؤلفين الآخرين بـ 15 رابطًا. كما برز كل من Jain, V. و Cham, T. ضمن أكثر الباحثين تعاونًا، نظرًا لارتباطهم بعدد معتبر من علاقات التأليف المشترك داخل وخارج مجموعاتهم البحثية.

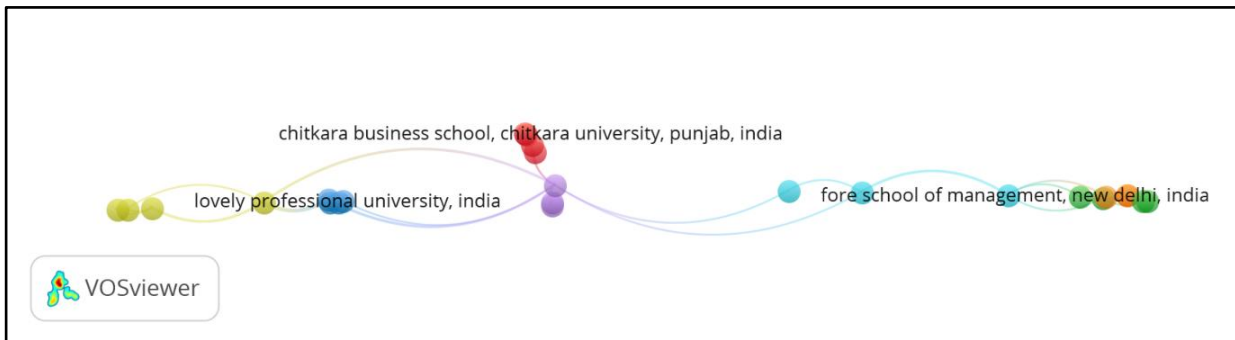
أظهرت الخريطة تميّز 5 تكتلات رئيسية (المجموعة الخضراء، الصفراء، الحمراء، البنفسجية والزرقاء) تمثل مجموعات بحثية نشطة تتعاون بشكل مكثف داخل كل مجموعة، مع وجود روابط معتبرة بين المجموعات المختلفة، مما يعكس نمطًا من التعاون الداخلي المكثف والاتصال الكبير بين الفرق البحثية المختلفة.

تعكس شبكة التعاون الظاهرة في الشكل 20 ديناميكية البحث في موضوع التسويق الرقمي، وتُبرز وجود مجموعات بحثية متخصصة ذات إسهامات كثيرة. كما يُشير توزيع المؤلفين إلى إمكانية وجود مراكز بحثية أو جامعات تقود التعاون في هذا المجال، وهذا ما سنحاول تحليله في عنصر التعاون بين المؤسسات البحثية (Co-authorship – Organizations) تالياً.

2.2. تحليل التعاون بين المؤسسات البحثية (Co-authorship – Organizations)

أظهر تحليل التعاون المؤسسي باستخدام برنامج VOSviewer اعتمادًا على قاعدة بيانات Scopus وجود 137 مؤسسة بحثية ساهمت بحد أدنى 3 من المنشورات في هذا المجال، كما يوضحه الشكل 21 التالي:

الشكل 21: شبكة التعاون بين المؤسسات البحثية في بحوث موضوع التسويق الرقمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج VOSviewer.

أما الجدول 7 يوضح أكثر عشر مؤسسات بحثية إنتاجًا وتعاونًا في موضوع التسويق الرقمي:

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

الجدول 7: أكثر عشر مؤسسات بحثية إنتاجاً وتعاوناً في موضوع التسويق الرقمي

الترتيب	المؤسسة البحثية	عدد المنشورات	عدد الروابط	عدد الاستشهادات
1	Ahlia university, manama, bahrain	18	12	4
2	Christ university, india	16	3	3
3	Chitkara business school, chitkara university, punjab, india	16	1	32
4	Lovely professional university, india	15	4	40
5	Chandigarh university, india	13	12	110
6	Infineon technologies ag, neubiberg, germany	11	0	4
7	University of buraimi, oman	9	8	114
8	Rey juan carlos university, spain	9	0	10
9	Academy of maritime education and training, india	7	9	5
10	Indian institute of management nagpur, nagpur, india	7	8	200

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج VOSviewer.

حسب مخرجات برنامج VOSviewer، تصدرت جامعة Applied science private university الأردن وبالتحديد مخبر البحث Applied science research center قائمة المؤسسات من ناحية التعاون البحثي في مجال التسويق الرقمي. وقد بلغ إجمالي عدد منشوراتها 4 منشورات، بإجمالي قوة ارتباط بلغ 14 رابط. كما تشكلت الشبكة من عدة تكتلات بحثية، أبرزها التكتل الذي ضم مؤسسات من الهند ودول الخليج العربي وإسبانيا، ما يعكس وجود شراكات بحثية إقليمية قوية. ومن بين المؤسسات البارزة أيضاً Ahlia university من البحرين و Chandigarh university من الهند بـ 12 ارتباطاً لكل منهما، واللتين أظهرتا تعاوناً واسع النطاق مع جامعات دولية.

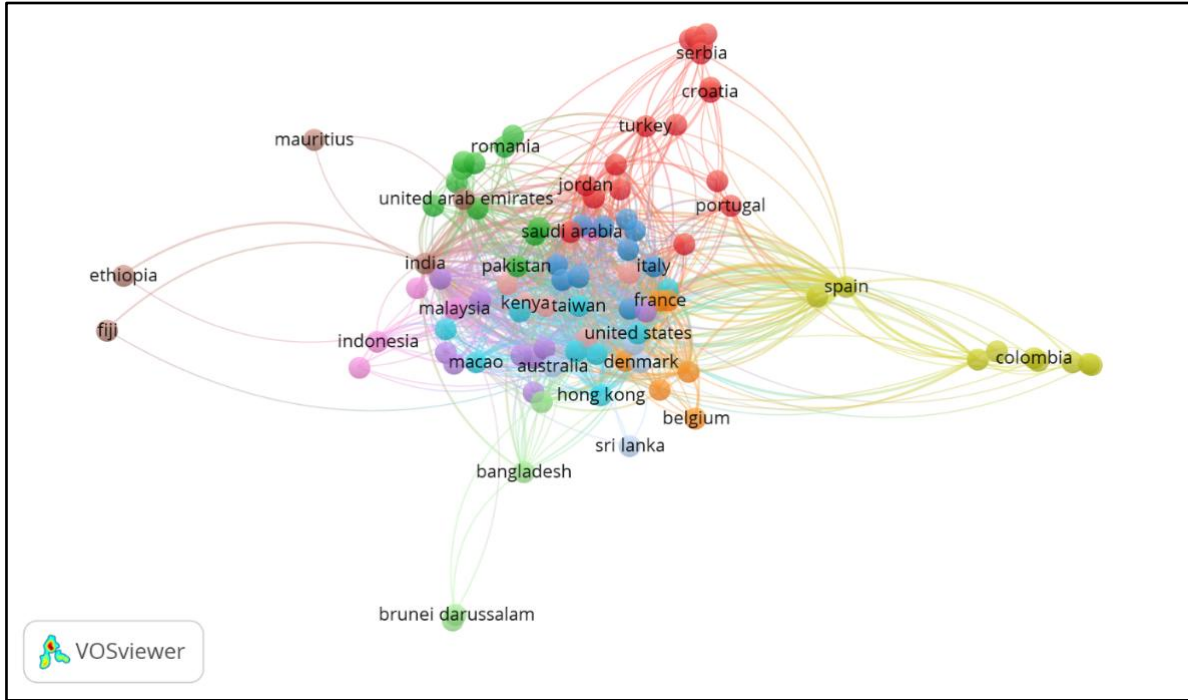
تعكس النتائج الموضحة في الشكل 21 وجود تركّز للتعاون العلمي في أيدي عدد محدود من المؤسسات، مما يشير إلى مركزية البحث في مؤسسات ذات بنية بحثية قوية، مقابل ضعف التعاون في مؤسسات أخرى قد تقتصر للبنية التحتية أو لروابط التعاون الدولي.

3.2. تحليل التعاون بين الدول (Co-authorship – Countries)

أظهر تحليل التعاون بين الدول باستخدام برنامج VOSviewer اعتماداً على قاعدة بيانات Scopus وجود 96 دولة ساهمت بحد أدنى 3 من المنشورات في هذا المجال. كما هو موضح في الشكل 22 التالي:

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

الشكل 22: شبكة التعاون بين الدول في بحوث موضوع التسويق الرقمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج VOSviewer.

أما الجدول 8 يوضح أكثر عشر دول إنتاجا وتعاوناً في موضوع التسويق الرقمي:

الجدول 8: أكثر عشر دول إنتاجاً وتعاوناً في موضوع التسويق الرقمي

الترتيب	اسم الدول	عدد المنشورات	عدد الروابط	عدد الاستشهادات
1	الهند	657	351	7619
2	الولايات المتحدة الأمريكية	475	392	9345
3	المملكة المتحدة	329	430	8695
4	الصين	286	250	4381
5	أندونيسيا	197	41	519
6	إسبانيا	176	137	5736
7	ماليزيا	151	201	2532
8	إيطاليا	145	143	5231
9	أستراليا	138	227	6094
10	البرتغال	130	34	579

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج VOSviewer.

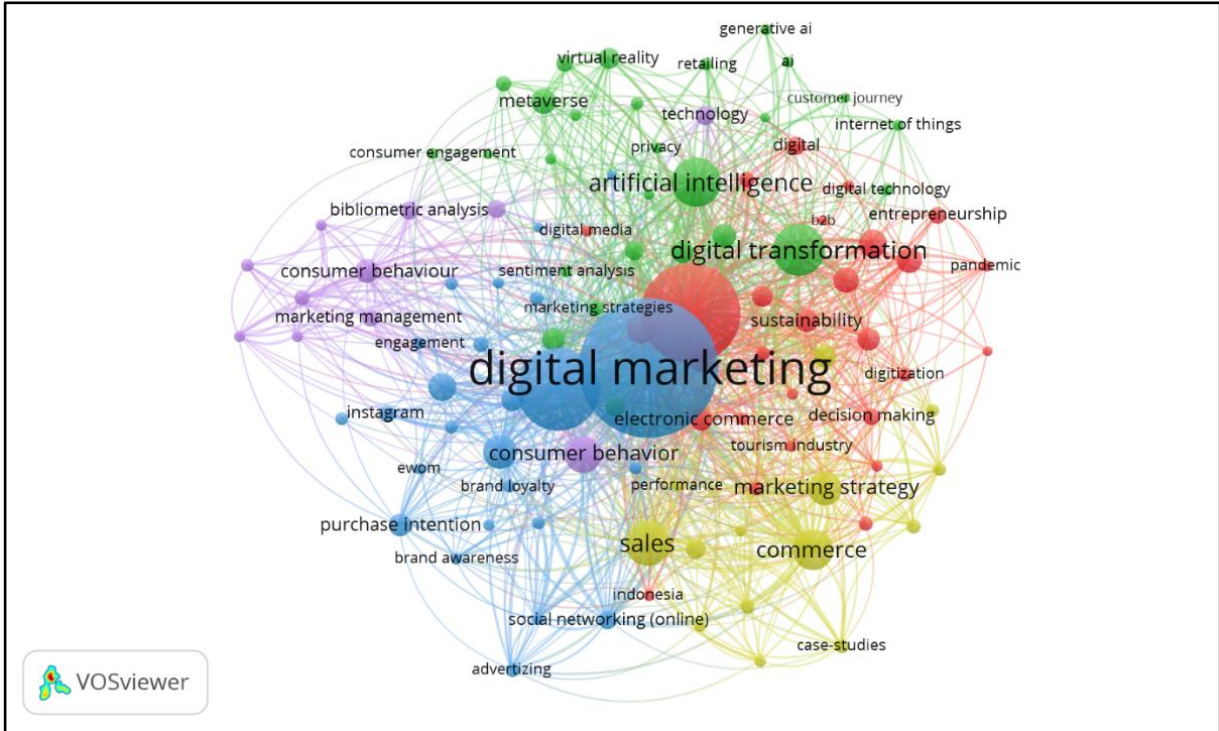
الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

يظهر الجدول 8 أن الهند والولايات المتحدة الأمريكية هما الدولتين الأكثر نشاطاً في مجال البحث، حيث بلغ عدد المنشورات لديهما 657 و475 على التوالي. غير أن الولايات المتحدة تميّزت بكونها الأكثر تعاوناً دولياً، إذ سجلت أعلى عدد من الروابط بـ 9345 رابط، ما يدل على دورها المركزي في شبكة البحث العالمية، تلتها المملكة المتحدة بـ 8695 رابط. من جهة أخرى، تُظهر الشبكة الموضحة في الشكل 24 تجمّعات تعاونية إقليمية، أبرزها الكتلة الأوروبية التي تشمل إسبانيا وفرنسا وإيطاليا، والكتلة الآسيوية التي تشمل الهند والصين وباكستان، وكتلة الخليج العربي التي تشمل الإمارات العربية المتحدة والسعودية، ما يعكس توجّهاً نحو الشراكات البحثية القارية.

3. تحليل الكلمات المفتاحية

أظهر تحليل الكلمات المفتاحية باستخدام برنامج VOSviewer اعتماداً على قاعدة بيانات Scopus وجود 105 كلمة تم تكرارها بحد أدنى 20 مرة في هذا المجال، وقد تم اختيار هذا الحد للتقليل من عدد الكلمات المفتاحية الأقل استخداماً والتي كانت ستأثر على وضوح التجمّعات على مستوى شبكة الكلمات المفتاحية الموضحة في الشكل 23:

الشكل 23: تحليل الكلمات المفتاحية في بحوث موضوع التسويق الرقمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج VOSviewer.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

أما الجدول 9 يوضح أكثر عشر كلمات مفتاحية تكرارا وارتباطا في موضوع التسويق الرقمي:

الجدول 9: أكثر عشر كلمات مفتاحية تكرارا وارتباطا في موضوع التسويق الرقمي

الترتيب	الكلمات المفتاحية	عدد مرات التكرار	عدد الروابط
1	Digital marketing	691	1262
2	Marketing	435	1168
3	Social media	341	781
4	Digital transformation	179	331
5	Artificial intelligence	166	371
6	Sales	143	521
7	Commerce	125	521
8	Consumer behavior	112	307
9	Marketing strategy	101	299
10	Social media marketnig	99	257

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج VOSviewer.

يُبين الشكل 23 خريطة شبكة الكلمات المفتاحية اعتمادًا على تحليل التكرارات المشتركة (CO-occurrence analysis)، حيث تم تصنيف الكلمات إلى خمس تجمعات رئيسية مُتمثلة بألوان مختلفة. يُلاحظ أن التجمع الأزرق يتضمن الكلمة المفتاحية الأساسية Digital marketing، والتي تُعد الأكثر تكرارًا بـ 691 مرة، والأكثر ارتباطًا بـ 1262 رابطًا، سواء على مستوى الروابط الداخلية ضمن نفس التجمع أو الروابط الخارجية مع بقية التجمعات. يلي ذلك التجمع الأحمر، الذي يضم الكلمة Marketing، كثاني أكثر الكلمات تكرارًا في الشبكة بـ 435 مرة ومرتبطة بـ 1168 رابطًا. كما تُظهر الشبكة بروز كلمات مفتاحية أخرى ذات أهمية عالية، مثل Social media، Digital transformation، و Artificial intelligence، وهي مفصلة في الجدول 9، مما يعكس الهيمنة المفاهيمية لهذه المحاور ضمن الأدبيات الحديثة المرتبطة بموضوع الدراسة. سمح هذا المطلب برصد تطور الأدبيات العلمية المتعلقة بالتسويق الرقمي، من خلال تحليل تطور النشر، والشبكات التعاونية بين المؤلفين والبلدان والمؤسسات البحثية، وكذا تحليل الكلمات المفتاحية، وهو ما يعكس الأهمية المتزايدة لهذا الموضوع في البيئة الأكاديمية المعاصرة.

المطلب الثاني: الدراسة البيبليومترية حول أداء المؤسسات

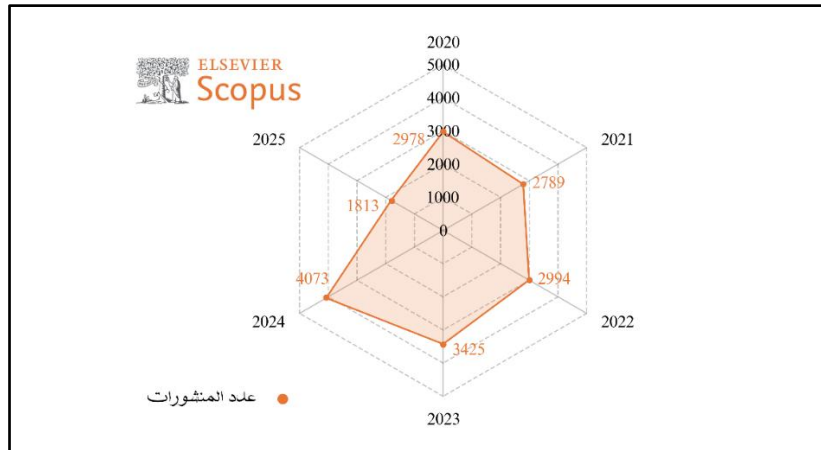
سعيًا لتحليل الإنتاج العلمي المتعلق بموضوع أداء المؤسسات، تم الاعتماد على قاعدة البيانات العالمية Scopus باعتبارها مصدرًا موثوقًا وشاملاً في مجال البحوث الأكاديمية. وقد أظهرت نتائج البحث الأولي وجود 205,535 منشورًا يتناول موضوع أداء المؤسسات. وبعد تقييد الفترة الزمنية لتشمل المدة من 2020 إلى السداسي الأول من 2025، انخفض عدد المنشورات إلى 65,724. ولتحقيق أعلى درجات الدقة والتخصص، تم تحديد المجالات الموضوعية Subject Areas لتقتصر على مجالي إدارة الأعمال والمحاسبة Business, Management and Accounting، والاقتصاد، والاقتصاد القياسي، والمالية Economics, Econometrics and Finance، ما أسفر عن تقليص العدد إلى 18,072 منشورًا، وهو ما يشكل قاعدة البيانات النهائية المعتمدة في هذا المطلب من الدراسة البيبليومترية.

1. تطور النشر وتحديد المؤلفين الأكثر إنتاجًا واستشهادًا

1.1. تطور النشر

يُظهر الشكل 24 تطوّر عدد المنشورات العلمية المتعلقة بموضوع أداء المؤسسات خلال الفترة الممتدة بين سنة 2020 و2025:

الشكل 24: تطور النشر في بحوث موضوع أداء المؤسسات



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على قاعدة بيانات Scopus.

يُظهر الشكل 24 تطوّر عدد المنشورات العلمية المتعلقة بموضوع أداء المؤسسات خلال الفترة الممتدة من سنة 2020 إلى منتصف سنة 2025. وقد شهد هذا الموضوع اهتمامًا متزايدًا من قبل الباحثين، حيث عرفت السنوات الأخيرة تصاعدًا تدريجيًا في حجم الإنتاج العلمي، بلغ ذروته في سنة 2024 بعدد إجمالي قدره 4073 منشورًا، وهو أعلى عدد تم تسجيله خلال الفترة المدروسة. تلتها سنة 2023 بـ 3425 منشورًا،

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

ثم سنة 2022 بـ 2994 منشورًا، في حين سُجّلت سنة 2020 ما مجموعه 2978 منشورًا، لُتعتبر نقطة انطلاق مرحلة التوسع البحثي في هذا المجال. أما سنة 2025، فقد بلغ عدد المنشورات 1813 بحثًا خلال النصف الأول فقط من السنة، وهو ما يُشير إلى احتمال تجاوز حاجز 4000 منشور مع نهاية العام، في حال استمرت وتيرة النشر بنفس النسق.

يُعزى هذا الارتفاع التدريجي في عدد الأبحاث حول موضوع أداء المؤسسات إلى تنامي اهتمام الباحثين والمؤسسات الأكاديمية بإشكاليات التسيير الفعال وتحقيق الأداء التنظيمي في ظل بيئات تنافسية وديناميكية متغيرة. وقد بلغ العدد التراكمي للمنشورات خلال الفترة الممتدة من 2020 إلى منتصف 2025 ما مجموعه 18072 بحثًا علميًا منشورًا، ما يؤكد مكانة موضوع أداء المؤسسات كمحور أساسي في مجالات الاقتصاد وإدارة الأعمال.

1.1 تحديد المؤلفين الأكثر إنتاجًا واستشهادًا

يمثل الجدول 10 أكثر عشر مؤلفين إنتاجًا واستشهادًا حول موضوع أداء المؤسسات:

الجدول 10: أكثر عشر مؤلفين إنتاجًا واستشهادًا حول موضوع أداء المؤسسات

الترتيب	اسم المؤلف	عدد المنشورات	عدد الاستشهادات
1	Antony, J.	34	773
2	Chatterjee, S.	31	1141
3	Vrontis, D.	30	828
4	Chaudhuri, R.	26	706
5	Garza-reyes, J.A.	21	1088
6	Singh, K.	20	111
7	Azeem, M.U.	19	201
8	De Clercq, D.	19	183
9	Kumar, V.	19	436
10	Helmold, M.	19	14

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على قاعدة بيانات Scopus وبرنامج VOSviewer.

أظهرت نتائج التحليل البيبليومتري اعتمادًا على قاعدة بيانات Scopus أن الباحث Antony, J. تصدر قائمة المؤلفين من حيث عدد المنشورات المرتبطة بموضوع أداء المؤسسات، بإجمالي 34 مقالة علمية، إلى جانب 773 استشهادًا، مما يدل على نشاط بحثي مميز ومكانة معتبرة في هذا المجال. يليه مباشرة Chatterjee, S. بـ 31 منشورًا و1141 استشهادًا، ثم Vrontis, D. بـ 30 منشورًا و828 استشهادًا.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

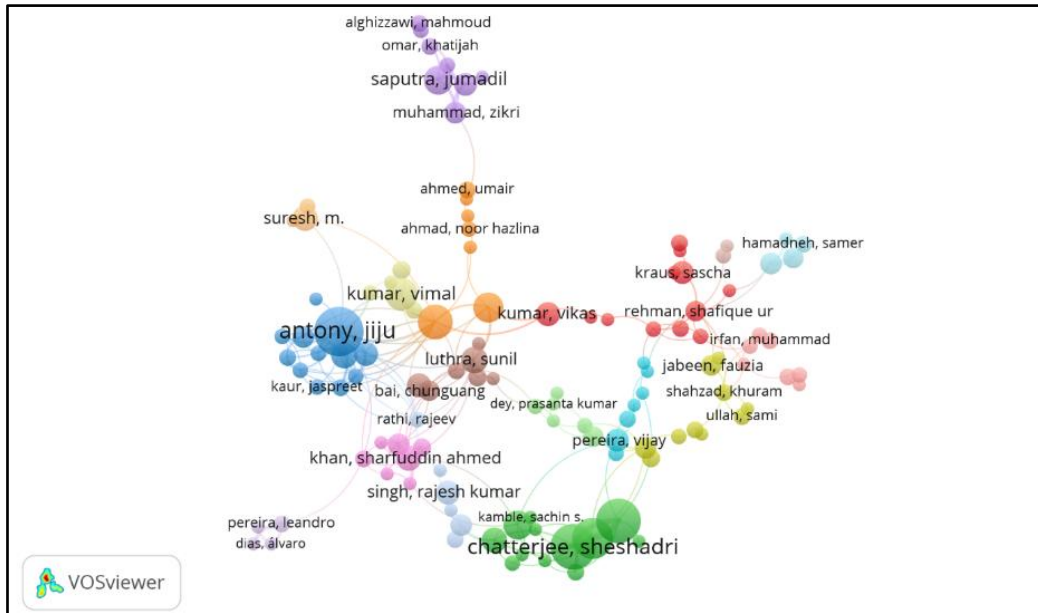
ورغم أن Chaudhuri, R. هو الأكثر إنتاجًا من حيث الكم، إلا أن Garza-reyes, J.A. يبرز كأحد أكثر الباحثين تأثيرًا، بحصيلة استشهادات مرتفعة مقارنة بعدد منشوراته، ما يعكس جودة أعماله ومدى حضورها في الأدبيات العلمية المتعلقة بأداء المؤسسات. ويظهر أيضًا تأثير ملموس للباحث Kumar, V. الذي جمع بين عدد معتبر من المنشورات (19) والاستشهادات (436)، مما يعزز مكانته في هذا التخصص. أما الباحث Hel mold, M. ، فرغم تواجده في ضمن العشر الأوائل من حيث عدد المنشورات، إلا أن تأثيره من حيث عدد الاستشهادات كان محدودًا جدًا (14 استشهاده)، ما قد يُعزى إلى حداثة إنتاجه العلمي أو تركّزه في مجالات فرعية، مما يُظهر تفاوتًا في الحضور العلمي داخل نفس المجال.

2. تحليل الشبكات التعاونية

1.2. تحليل التعاون بين المؤلفين (Co-authorship – Authors)

يوضح الشكل 25 شبكة التعاون العلمي بين المؤلفين في مجال أداء المؤسسات، حيث تم تحديد 289 مؤلفًا ممن ساهموا بحد أدنى 6 من المنشورات في هذا المجال وذلك بسبب العدد الكبير جدًا للمؤلفين والبالغ 42652 مؤلف والذي كان سيؤثر سلبيًا على وضوح شبكة التعاون بين المؤلفين وعليه تم الاعتماد على المؤلفين الذين ساهموا على الأقل بست منشورات لتسهيل عملية التحليل وتتبع التعاون فيما بينهم. وقد تكوّنت الشبكة من أكثر من 17 مجموعات تعاونية (Clusters)، تمثل كل مجموعة منها تجمعًا من المؤلفين الذين تربطهم علاقات تعاون وثيقة في النشر العلمي.

الشكل 25: شبكة التعاون بين المؤلفين في بحوث موضوع أداء المؤسسات



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج VOSviewer.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

يُلاحظ تركز المؤلفين J. Antony, و S. Chatterjee في مركز الشبكة والأكثر وضوحاً، مما يدل على كثافة علاقاتهما التعاونية مع عدد كبير من المؤلفين الآخرين بـ 69 و 56 رابطاً على التوالي. كما برز كل من R. Chaudhuri و D. Vrontis ضمن أكثر الباحثين تعاوناً، نظراً لارتباطهم بعدد معتبر من علاقات التأليف المشترك داخل وخارج مجموعاتهم البحثية بـ 52 و 45 رابطاً على التوالي.

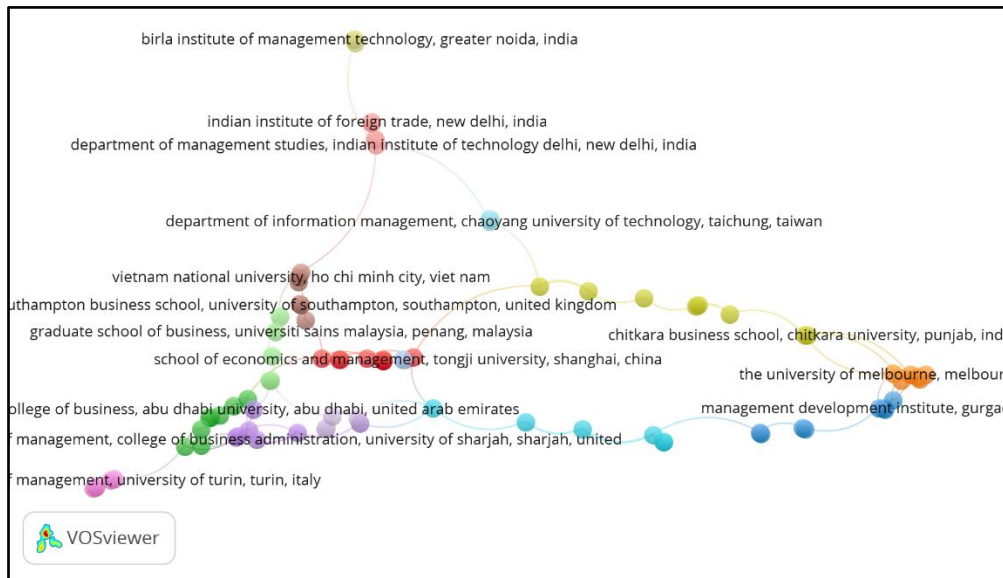
أظهرت الخريطة وجود 17 مجموعة تعاونية بين المؤلفين (Clusters) مع تميّز مجموعتين رئيسيتين (المجموعة الخضراء والزرقاء)، والتي تمثل مجموعات بحثية نشطة تتعاون بشكل مكثف داخل كل مجموعة، مع وجود روابط معتبرة بين المجموعات المختلفة، مما يعكس نمطاً من التعاون الداخلي المكثف والاتصال الكبير بين الفرق البحثية المختلفة.

تعكس شبكة التعاون الظاهرة في الشكل 25 ديناميكية البحث في موضوع أداء المؤسسات، وتُبرز وجود مجموعات بحثية متخصصة ذات إسهامات معتبرة. كما يُشير توزيع المؤلفين إلى إمكانية وجود مراكز بحثية أو جامعات تقود التعاون في هذا المجال، وهذا ما سنحاول تحليله في عنصر التعاون بين المؤسسات البحثية (Co-authorship – Organizations) تالياً.

2.2 تحليل التعاون بين المؤسسات البحثية (Co-authorship – Organizations)

أظهر تحليل التعاون المؤسسي باستخدام برنامج VOSviewer اعتماداً على قاعدة بيانات Scopus وجود 233 مؤسسة بحثية ساهمت بحد أدنى 6 من المنشورات في هذا المجال، كما يوضحه الشكل 26 التالي:

الشكل 26: شبكة التعاون بين المؤسسات البحثية في بحوث موضوع أداء المؤسسات



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج VOSviewer.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

أما الجدول 11 يوضح أكثر عشر مؤسسات بحثية إنتاجاً وتعاوناً في موضوع أداء المؤسسات:

الجدول 11: أكثر عشر مؤسسات بحثية إنتاجاً وتعاوناً في موضوع أداء المؤسسات

الترتيب	المؤسسة البحثية	عدد المنشورات	عدد الروابط	عدد الاستشهادات
1	Department of management studies, indian institute of technology delhi, new delhi, india	25	9	1109
2	Management development institute, gurgaon, india	24	7	518
3	Chitkara business school, chitkara university, punjab, india	19	1	395
4	Graduate school of business, universiti sains malaysia, penang, malaysia	17	4	368
5	Aarhus university, denmark	16	2	168
6	School of business, skyline university college, sharjah, united arab emirates	13	15	399
7	School of management, xiamen university, xiamen, china	13	7	136
8	The university of melbourne, melbourne, australia	11	19	349
9	Iae business school, universidad austral, buenos aires, argentina	7	16	97
10	Department of marketing, school of business, the university of jordan, amman, jordan	7	13	332

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج VOSviewer.

وفقاً لمخرجات برنامج VOSviewer، تصدرت المؤسسات الأكاديمية الهندية قائمة أكثر المؤسسات إنتاجاً في مجال أداء المؤسسات، لا سيما Department of Management Studies, Indian Institute of Technology Delhi و Management Development Institute, Gurgaon، حيث بلغ عدد منشوراتها 25 و 24 منشوراً على التوالي، مع إجمالي قوة ارتباط بلغت 9 و 7 على الترتيب. من جهة أخرى، سجلت كل من The University of Melbourne (أستراليا) و IAE Business School, Universidad Austral (الأرجنتين) أعلى معدلات في قوة الارتباط بـ 19 و 16 رابطاً على التوالي، مما يدل على انخراطها الفعال في تكتلات التعاون البحثية الدولية.

وقد تشكلت الشبكة من 15 تكتلاً بحثياً (Clusters)، كان أبرزها التكتل الذي ضم مؤسسات هندية ضمن المجموعة الوردية، إلى جانب المجموعة الخضراء التي جمعت مؤسسات بحثية من باكستان، الأردن، ماليزيا وأستراليا، وهو ما يعكس وجود شراكات علمية إقليمية قوية ضمن هذا المجال.

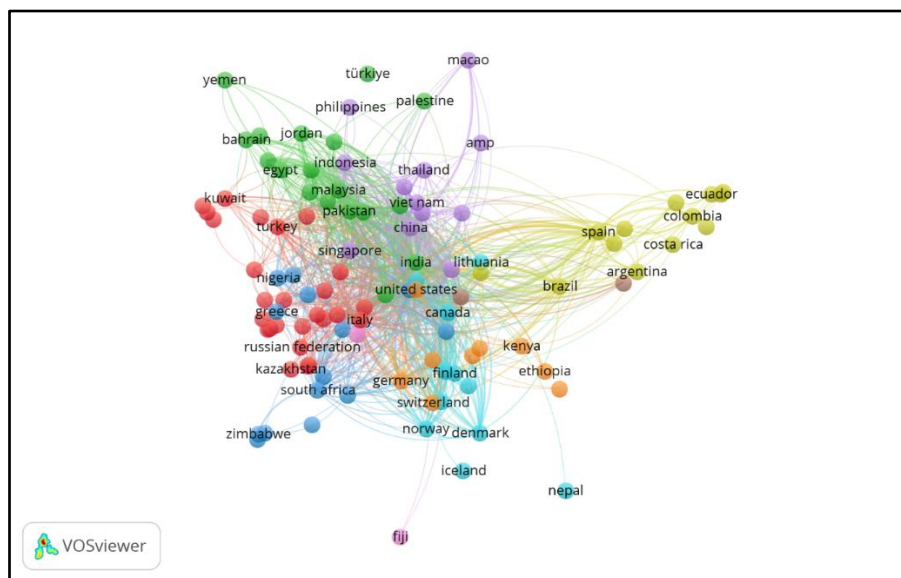
تعكس نتائج الشبكة وجود تنوع ملحوظ في أنماط التعاون الأكاديمي بين عدد معتبر من المؤسسات البحثية، ما يشير إلى انفتاح علمي وتكامل معرفي متزايد في مجال أداء المؤسسات على المستوى العالمي.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

3.2. تحليل التعاون بين الدول (Co-authorship – Countries)

أظهر تحليل التعاون بين الدول، اعتمادًا على بيانات Scopus ومعالجة النتائج باستخدام برنامج VOSviewer، أن 108 دولة ساهمت في الإنتاج العلمي في هذا المجال، بحد أدنى 6 منشورات لكل دولة. يُوضح الشكل 27 شبكة هذا التعاون الدولي:

الشكل 27: شبكة التعاون بين الدول في بحوث موضوع أداء المؤسسات



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج VOSviewer.

أما الجدول 12 يوضح أكثر عشر دول إنتاجا وتعاونًا في موضوع أداء المؤسسات:

الجدول 12: أكثر عشر دول إنتاجا وتعاونًا في موضوع أداء المؤسسات

الترتيب	اسم الدول	عدد المنشورات	عدد الروابط	عدد الاستشهادات
1	الولايات المتحدة الأمريكية	2905	1825	40046
2	الهند	2270	996	25718
3	المملكة المتحدة	1639	1972	30191
4	الصين	1358	1210	23070
5	ماليزيا	889	798	11361
6	أستراليا	837	959	13915
7	أندونيسيا	796	211	5302
8	إيطاليا	767	730	14864
9	ألمانيا	614	470	7758
10	فرنسا	595	837	14368

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج VOSviewer.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

تصدّرت الولايات المتحدة الأمريكية قائمة الدول الأكثر إنتاجًا من حيث عدد المنشورات، بـ 2905 منشورًا، كما سجلت عددًا كبيرًا من الروابط التعاونية بإجمالي 1825 رابطًا. تلتها الهند بـ 2270 منشورًا و996 رابطًا، ثم المملكة المتحدة التي احتلت المرتبة الثالثة بـ 1639 منشورًا، مع تمييزها بأكثر عدد من الروابط البالغ 1972 رابطًا، مما يدل على انخراطها الواسع في شبكات التعاون البحثي.

جاءت الصين في المرتبة الرابعة بـ 1358 منشورًا و1210 رابطًا، تليها ماليزيا بـ 889 منشورًا و798 رابطًا، ثم أستراليا بـ 837 منشورًا و959 رابطًا، وإندونيسيا بـ 796 منشورًا و211 رابطًا. كما سجلت إيطاليا وألمانيا وفرنسا أرقامًا معتبرة، تراوحت بين 595 و767 منشورًا، بعدد روابط يتراوح بين 470 و837. أما على مستوى الشبكة التعاونية، فقد تم تحديد 9 تجمعات بحثية متميزة من خلال الألوان المختلفة، حيث مثّلت كل مجموعة لونية تكتلا من الدول التي تجمعها علاقات بحثية قوية. من أبرز هذه التكتلات: التجمع الأحمر الذي يضم دولًا من أوروبا الشرقية، والتجمع الأخضر الذي يضم دولًا من الشرق الأوسط وجنوب شرق آسيا مثل الأردن، مصر، باكستان، إندونيسيا، وماليزيا، والتجمع الأزرق الذي يضم دولًا أوروبية مثل ألمانيا، فرنسا، والمملكة المتحدة، بالإضافة إلى التجمع الأصفر الذي يضم دول أمريكا اللاتينية مثل البرازيل، الأرجنتين، وكولومبيا.

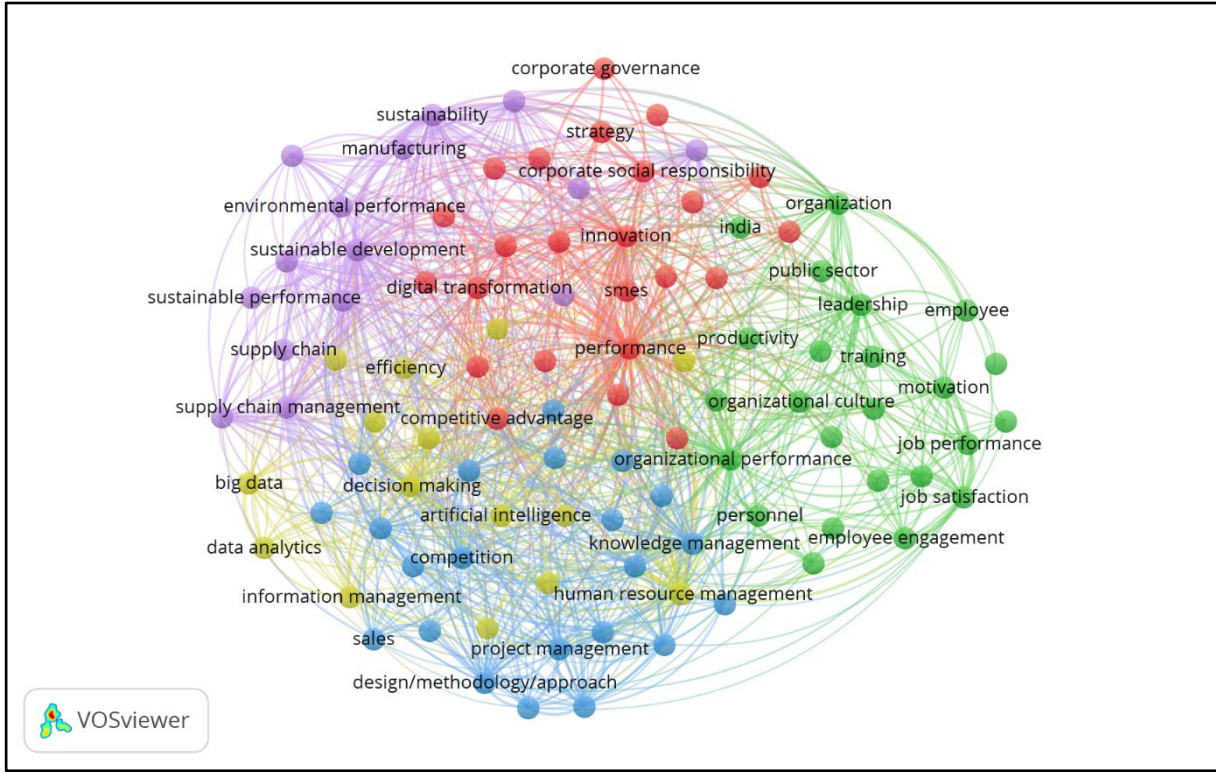
تعكس هذه النتائج تنوعًا واضحًا في التعاون العلمي الدولي، حيث يشير توزيع الروابط إلى وجود شراكات بحثية متعددة الاتجاهات، تُظهر الانفتاح والتكامل بين المؤسسات البحثية في مختلف دول العالم، لا سيما في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء.

3. تحليل الكلمات المفتاحية

أظهر تحليل الكلمات المفتاحية، باستخدام برنامج VOSviewer وبالاعتماد على بيانات قاعدة Scopus، وجود 101 كلمة مفتاحية تم تكرارها بما لا يقل عن 100 مرة في الأدبيات المتعلقة بمجال الدراسة. وقد تم اختيار هذا الحد الأدنى للتكرار بهدف تقليل تأثير الكلمات المفتاحية الأقل تداولًا، والتي كان من شأنها أن تؤثر سلبيًا على وضوح البنية الشبكية للخريطة المفاهيمية، وبالتالي على دقة التمثيل البصري للعلاقات بين الكلمات المفتاحية الأساسية. يوضح الشكل 28 نتائج التحليل:

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

الشكل 28: تحليل الكلمات المفتاحية في بحوث موضوع أداء المؤسسات



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج VOSviewer.

أما الجدول 13 يوضح أكثر عشر كلمات مفتاحية تكرارا وارتباطا في موضوع أداء المؤسسات:

الجدول 13: أكثر عشر كلمات مفتاحية تكرارا وارتباطا في موضوع أداء المؤسسات

الترتيب	الكلمات المفتاحية	عدد مرات التكرار	عدد الروابط
1	Performance	1372	1951
2	Organizational Performance	712	1077
3	Sustainability	620	1178
4	Innovation	599	1075
5	Sustainability Development	519	1481
6	Human resource management	509	1185
7	Leadership	469	869
8	Decision Making	460	1187
9	Knowledge Management	389	859
10	Firm performance	336	443

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج VOSviewer.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

يُظهر الشكل 28 شبكة الكلمات المفتاحية استنادًا إلى تحليل التكرارات المشتركة (Co-occurrence Analysis)، حيث تم توزيع الكلمات إلى خمس تجمعات مفاهيمية ملوّنة، تعكس الاتجاهات الرئيسية في الأدبيات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

يتصدّر التكتل الأحمر مركز الشبكة، ويضم مفاهيم محورية مثل performance، التي تُعدّ الكلمة المفتاحية الأكثر تكرارًا والأكثر ارتباطًا (1951 ارتباطًا)، إلى جانب مصطلحات أخرى مثل innovation، digital transformation، SMEs، و strategy. ويعكس هذا التمرکز الأهمية البالغة لمفاهيم الأداء والابتكار باعتبارها مرتكزات أساسية ضمن هذا المجال، إلى جانب ارتباطها الوثيق بالتحول الرقمي، والحوكمة المؤسسية. أما التكتل الأخضر، فيتسم بطابع سلوكي وتنظيمي، ويضم مصطلحات مثل leadership، التي جاءت في المرتبة السابعة من حيث التكرار، بعدد 869 ارتباطًا، إضافة إلى job satisfaction، employee motivation، و organizational culture. ويشير هذا العنقود إلى اهتمام واضح بالعوامل البشرية ودورها الحيوي في التأثير على الأداء المؤسسي. في المقابل، يُبرز التكتل الأزرق الجوانب الإدارية والتقنية، من خلال كلمات رئيسية مثل knowledge management (859 ارتباطًا)، human resource management (1185 ارتباطًا)، و project management. يعكس هذا التركيز تبني الأدبيات لأساليب الإدارة الحديثة والتقنيات الداعمة لتحسين الأداء في بيئة العمل الديناميكية. أما التكتل البنفسجي، فيتحدّد حول القضايا البيئية والتنمية المستدامة، ويتضمن مصطلحات مثل sustainability (1178 ارتباطًا)، environmental performance، و sustainable development. يبرز هذا التكتل ازدياد الاهتمام الأكاديمي بمفاهيم الاستدامة، وأثرها المتنامي على استراتيجيات وممارسات المؤسسات. وأخيرًا، يتمركز التكتل الأصفر حول الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، ويشمل مصطلحات مثل big data، artificial intelligence، و data analytics، و information management. ويعكس هذا الاتجاه التوجه المتزايد نحو تبني الحلول الرقمية القائمة على البيانات، بما يعزز من فاعلية اتخاذ القرار ويساهم في تحسين الكفاءة المؤسسية.

تناول هذا المطلب تطور الأدبيات العلمية المرتبطة بأداء المؤسسات، من خلال تحليل تطور النشر، والشبكات التعاونية بين المؤلفين والدول والمؤسسات، بالإضافة إلى دراسة الكلمات المفتاحية، وهو ما يعكس المكانة العلمية التي يحظى بها هذا الموضوع في البحوث المنشورة خلال الفترة المدروسة.

المطلب الثالث: الدراسة البيبليومترية حول المؤسسات الناشئة

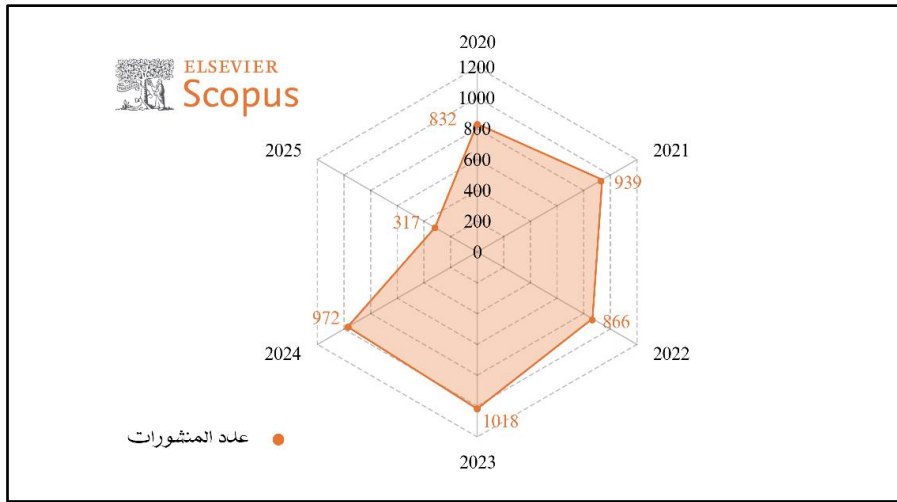
في إطار تحليل الإنتاج العلمي المرتبط بموضوع المؤسسات الناشئة، تم الاعتماد على قاعدة البيانات العالمية Scopus ، نظرًا لما توفره من شمولية ودقة في تصنيف المنشورات العلمية. وقد أسفرت نتائج البحث الأولي عن وجود 150,527 منشورًا يتناول هذا الموضوع. وبعد حصر الإطار الزمني في الفترة الممتدة من 2020 إلى السداسي الأول من 2025، تقلص عدد المنشورات إلى 41,401. ولضمان مواءمة أفضل مع أهداف الدراسة، تم حصر المجالات الموضوعية (Subject Areas) في مجالي إدارة الأعمال والمحاسبة (Business, Management and Accounting)، والاقتصاد، والاقتصاد القياسي والمالية (Economics, Econometrics and Finance)، ما أسفر عن تقليص العدد إلى 4,944 منشورًا، وهو ما شكّل الأساس المعتمد لإجراء الدراسة البيبليومترية ضمن هذا المطلب.

1. تطور النشر وتحديد الدول والمؤلفين الأكثر إنتاجًا واستشهادًا

1.1. تطور النشر

يُظهر الشكل 29 تطوّر عدد المنشورات العلمية المتعلقة بموضوع المؤسسات الناشئة على قاعدة البيانات Scopus خلال الفترة الممتدة بين سنة 2020 و2025:

الشكل 29: تطور النشر في بحوث موضوع المؤسسات الناشئة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على قاعدة بيانات Scopus.

يُظهر الشكل 29 تطوّر عدد المنشورات العلمية المتعلقة بموضوع المؤسسات الناشئة خلال الفترة الممتدة بين سنة 2020 وسنة 2025، حيث سُجّل منحى تصاعدي طفيف في عدد الأبحاث المنشورة من سنة إلى أخرى، مع بلوغ ذروته في سنة 2023 بعدد إجمالي بلغ 1018 منشورًا. تلتها سنة 2024 بـ 972

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

منشورًا، ثم سنة 2022 بـ 866 منشورًا، في حين بلغ عدد المنشورات في سنة 2021 ما مجموعه 939 بحثًا، مقابل 832 منشورًا في سنة 2020. أما خلال النصف الأول من سنة 2025، فقد تم تسجيل 317 منشورًا فقط، وهو عدد مرشح للارتفاع مع نهاية السنة إذا استمرت وتيرة النشر على نفس المستوى. ويُظهر هذا التطور اهتمامًا متزايدًا بمجال المؤسسات الناشئة خلال السنوات الأخيرة، بما يعكس التنامي المستمر في دور هذه المؤسسات في الاقتصاد العالمي، لاسيما في ظل التحولات الرقمية وتزايد الاعتماد على الابتكار وريادة الأعمال. وقد بلغ العدد التراكمي للأبحاث المنشورة حول هذا الموضوع خلال الفترة الممتدة من 2020 إلى منتصف 2025 ما مجموعه 4944 بحثًا، وهو ما يعزز مكانة هذا النوع من المؤسسات كأحد المحاور الأساسية للبحث العلمي في الاقتصاد وإدارة الأعمال.

2.1. تحديد المؤلفين الأكثر إنتاجًا واستشهادًا

يمثل الجدول 14 أكثر عشر مؤلفين إنتاجًا واستشهادًا حول موضوع المؤسسات الناشئة:

الجدول 14: أكثر عشر مؤلفين إنتاجًا واستشهادًا حول موضوع المؤسسات الناشئة

الترتيب	اسم المؤلف	عدد المنشورات	عدد الاستشهادات
1	Kraus, S.	14	354
2	Vekinis, G.	14	1
3	Sreenivasan, A.	13	96
4	Suresh, M.	12	96
5	Corvello, V.	11	232
6	Kanbach, D.K.	10	117
7	Dvoulety, O.	10	58
8	Felicetti, A.M.	9	198
9	Troise, C.	9	95
10	Colombelli, A.	9	353

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على قاعدة بيانات Scopus وبرنامج VOSviewer.

أظهرت نتائج التحليل البيبليومتري اعتمادًا على قاعدة بيانات Scopus أن الباحثين في موضوع المؤسسات الناشئة يختلفون من حيث التأثير الأكاديمي، سواء من ناحية عدد المنشورات أو الاستشهادات التي تعكس مدى حضورهم العلمي في هذا المجال. وقد برز بشكل واضح الباحث Kraus, S. بصفته الأكثر تأثيرًا من حيث المزج بين الإنتاج الكمي والنوعي، إذ سجّل 14 منشورًا و354 استشهادًا، ما يعكس نشاطًا بحثيًا مستقرًا وجودة عالية لأعماله العلمية. كما يُعدّ A. Colombelli من أبرز الباحثين أيضًا رغم

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

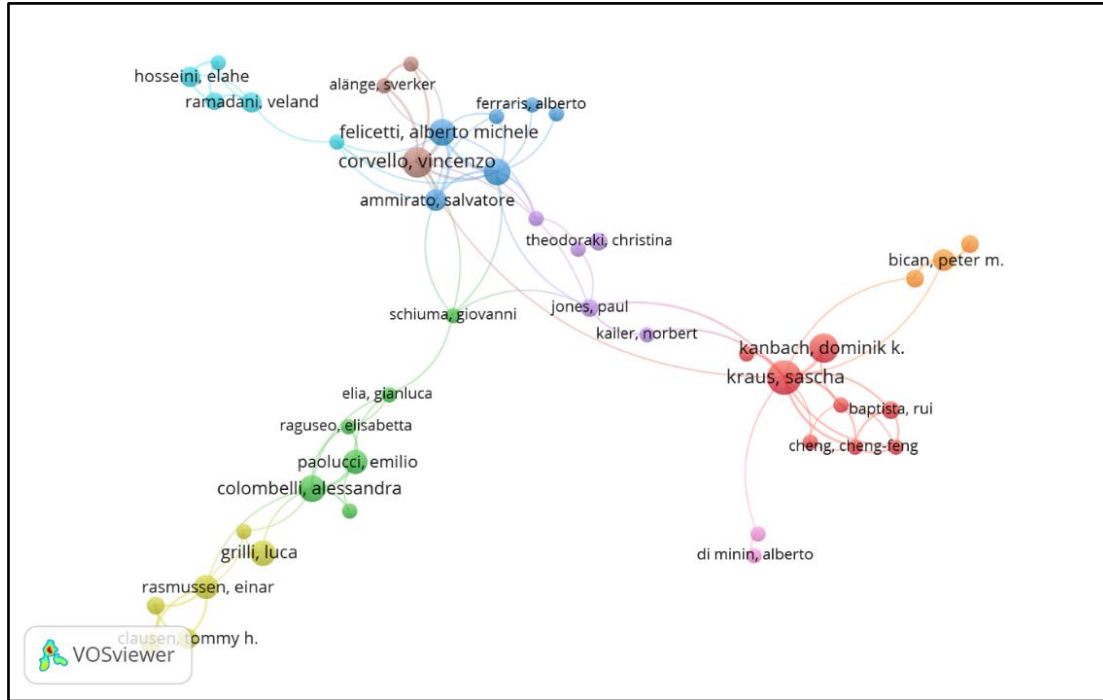
أن عدد منشوراته لا يتجاوز 9 مقالات، إلا أن تأثيره كبير جدًا، إذ حصل على 353 استشهادًا، وهو ما يُقارب تأثير Kraus, S. ، ويعكس عمق مساهمته وجودة بحوثه في هذا التخصص. من ناحية أخرى، يبرز كل من Corvello, V. و Felicetti, A.M. كأسماء وازنة أيضًا، حيث سجّل الأول 11 منشورًا و232 استشهادًا، والثاني 9 منشورات و198 استشهادًا، ما يشير إلى أن أعمالهم نالت اهتمامًا علميًا معتبرًا وتركزت على مواضيع تحظى بأهمية في أدبيات المؤسسات الناشئة. وفي المقابل، يلاحظ وجود تفاوت كبير بين بعض الباحثين الذين يمتلكون عددًا مرتفعًا من المنشورات دون أن يقابل ذلك تأثير مماثل على مستوى الاستشهادات. فمثلًا، الباحث Vekinis, G. نشر 14 مقالًا علميًا ولم يحصل إلا على استشهاد واحد فقط، مما يدل على فجوة واضحة بين الإنتاج الكمي والتأثير النوعي، وقد يُعزى ذلك إلى حداثة البحوث أو ضعف صلتها بالإشكاليات الجوهرية في المجال.

2. تحليل الشبكات التعاونية

1.2. تحليل التعاون بين المؤلفين (Co-authorship – Authors)

يوضح الشكل 30 شبكة التعاون العلمي بين المؤلفين في مجال المؤسسات الناشئة، حيث تم تحديد 281 مؤلفًا ممن ساهموا بما لا يقل عن ثلاث منشورات علمية. وقد أظهرت الشبكة تكوّن تسع مجموعات تعاونية (Clusters)، تمثل كل منها تكتلا من الباحثين الذين تجمعهم علاقات تأليف مشترك.

الشكل 30: شبكة التعاون بين المؤلفين في بحوث موضوع المؤسسات الناشئة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج VOSviewer.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

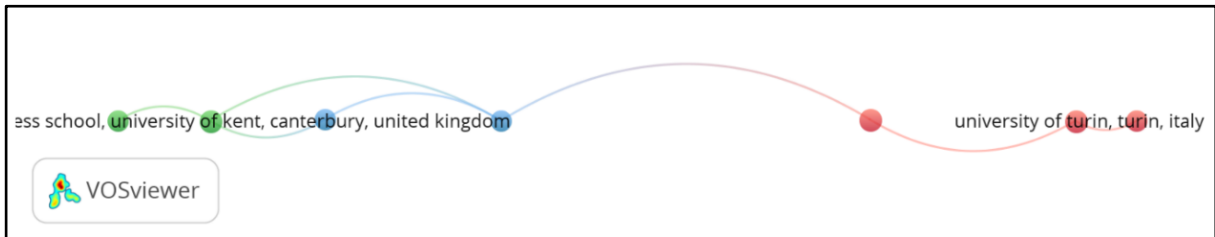
برز ضمن هذه الشبكة الباحث Kraus, S. باعتباره المحور المركزي للتعاون البحثي، حيث سجّل 24 ارتباطاً تعاونياً، وهو ما يعكس مكانته المحورية ليس فقط من حيث الإنتاج العلمي والاستشهادات (كما ورد في الجدول أعلاه)، بل أيضاً من حيث دوره في الربط بين الفرق البحثية المختلفة. كما لوحظ بروز كل من Corvello, V. و Felicetti, A.M. ضمن أكثر الباحثين تعاوناً، إذ سجّلا 25 و 21 علاقة تأليف مشترك على التوالي، مما يشير إلى نشاط تعاوني واسع يتجاوز أطر مجموعاتهم البحثية المباشرة. أظهرت الخريطة تميز أربع مجموعات رئيسية (الخضراء، الحمراء، البنّية، والزرقاء) بمستوى عالٍ من التعاون الداخلي، إلى جانب وجود روابط متقاطعة معتبرة بين المجموعات المختلفة، ما يدل على ديناميكية بحثية نشطة وشبكة علمية مترابطة.

تعكس هذه الشبكة تركيبية متكاملة من التعاون داخل كل مجموعة وبين المجموعات، مما يُشير إلى وجود بيئات بحثية متعددة ومترابطة قد تتمثل في مراكز بحثية أو جامعات تلعب أدواراً قيادية في تطوير هذا المجال. وهذا ما سيتم التطرق له تالياً في تحليل التعاون على مستوى المؤسسات البحثية.

2.2. تحليل التعاون بين المؤسسات البحثية (Co-authorship – Organizations)

أظهر تحليل التعاون المؤسسي باستخدام برنامج VOSviewer، استناداً إلى بيانات قاعدة Scopus، وجود 148 مؤسسة بحثية ساهمت في مجال المؤسسات الناشئة بما لا يقل عن ثلاث منشورات علمية لكل منها. وقد تم عرض نتائج هذا التحليل في الشكل 31:

الشكل 31: شبكة التعاون بين المؤسسات البحثية في بحوث موضوع المؤسسات الناشئة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج VOSviewer.

أما الجدول 15 يوضح أكثر عشر مؤسسات بحثية إنتاجاً وتعاوناً في موضوع المؤسسات الناشئة:

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

الجدول 15: أكثر عشر مؤسسات بحثية إنتاجا وتعاوناً في موضوع المؤسسات الناشئة

الترتيب	المؤسسة البحثية	عدد المنشورات	عدد الروابط	عدد الاستشهادات
1	Department of mechanical, energy and management engineering, university of calabria, rende, italy	8	7	161
2	National bureau of economic research, cambridge, 02138, ma, united states	8	6	200
3	Department of management, menlo college, atherton, Ca, united states	6	6	76
4	Expertactions exiglobal capital group co, glasgow, united kingdom	6	6	4
5	Institute for management of innovation and technology, gothenburg, sweden	5	6	76
6	Harvard business school, harvard university, boston, 02163, ma, united states	5	5	98
7	Fuqua school of business, duke university, durham, 27708, nc, united states	4	4	154
8	Iza, bonn, germany	4	4	65
9	Trinity business school, trinity college dublin, dublin, ireland	4	3	90
10	International triple helix institute, united states	3	3	39

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج VOSviewer.

تُظهر نتائج الشكل 31 تموضع المؤسسات البحثية ضمن شبكة علمية تتكوّن من ثلاث تجمعات رئيسية، تشكّلت على أساس الروابط التعاونية المرتبطة بالنشر المشترك. تشير النتائج الواردة في الجدول 15 إلى هيمنة واضحة للمؤسسات البحثية الأمريكية على الإنتاج العلمي في مجال المؤسسات الناشئة، سواء من حيث عدد المنشورات أو من حيث مستوى التعاون البحثي مع جهات أخرى. فقد احتلت National Bureau of Economic Research المرتبة الثانية بثمانية منشورات علمية وست روابط تعاون، تلتها Department of Management, Menlo College التابعة لجامعة كاليفورنيا بست منشورات وست روابط تعاون، ثم Harvard Business School التابعة لجامعة هارفارد بخمس منشورات وخمس روابط تعاون. وتشير هذه المعطيات إلى مستوى متقدّم من الانخراط المؤسسي في شبكات البحث العلمي العالمية.

من جهة أخرى، تبرز بعض المؤسسات خارج الولايات المتحدة كنماذج نشطة في التعاون الدولي، لاسيما Department of Mechanical, Energy and Management Engineering بجامعة كالابريا في إيطاليا، التي حققت أعلى عدد من الروابط التعاونية، إضافة إلى Trinity Business School التابعة لكلية ترينيتي في دبلن (إيرلندا)، و Expertactions Exiglobal Capital Group من المملكة

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

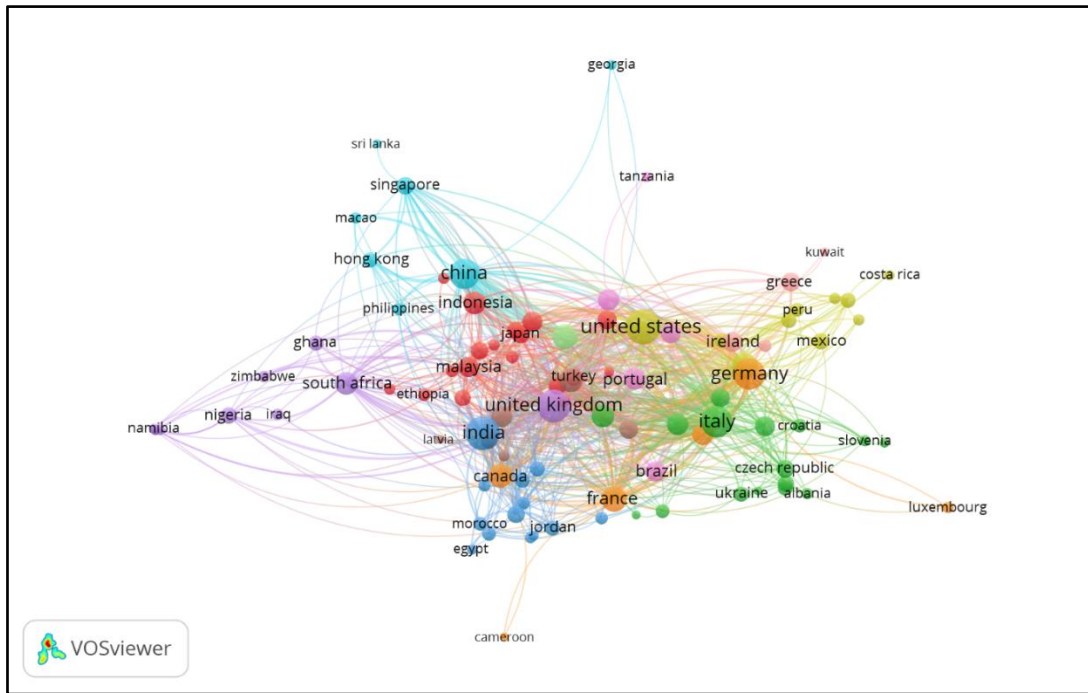
المتحدة. وهو ما يُظهر تمركزًا جغرافيًا للإنتاج العلمي في هذا المجال ضمن مناطق أوروبا الغربية وأمريكا الشمالية.

بناءً على ما سبق، يتبين أن التعاون المؤسسي في مجال المؤسسات الناشئة يتسم بتوزيع غير متكافئ، إذ تتركز أعلى مستويات الإنتاج والتأثير العلمي في عدد محدود من المؤسسات الكبرى، مع ملاحظة وجود توجهٍ متزايد نحو توسيع دائرة التعاون لتشمل مؤسسات من خارج الولايات المتحدة. ويعكس هذا الوضع الحاجة إلى تعزيز الشراكات البحثية بين المؤسسات الأكاديمية من مختلف الدول، لاسيما في ظلّ الأهمية المتنامية للمؤسسات الناشئة في دعم الابتكار وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة.

3.2. تحليل التعاون بين الدول (Co-authorship – Countries)

أظهر تحليل التعاون بين الدول في مجال المؤسسات الناشئة، وفقًا لبيانات Scopus ومعالجة برنامج VOSviewer، وجود 97 دولة ساهمت في النشر العلمي ضمن هذا المجال، وشكلت فيما بينها شبكة تعاونية واسعة النطاق تم تقسيمها إلى 11 تكتلاً بحثياً (Clusters)، يمثل كل منها مجموعة من الدول التي تربطها علاقات تعاون من حيث النشر المشترك. كما هو موضح في الشكل 32:

الشكل 32: شبكة التعاون بين الدول في بحوث موضوع المؤسسات الناشئة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج VOSviewer.

أما الجدول 16 يوضح أكثر عشر دول إنتاجاً وتعاوناً في موضوع المؤسسات الناشئة:

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

الجدول 16: أكثر عشر دول إنتاجاً وتعاوناً في موضوع المؤسسات الناشئة

الترتيب	اسم الدول	عدد المنشورات	عدد الروابط	عدد الاستشهادات
1	الولايات المتحدة الأمريكية	658	443	8197
2	الهند	563	150	2547
3	المملكة المتحدة	498	518	6011
4	ألمانيا	429	251	4630
5	إيطاليا	407	293	4386
6	الصين	399	214	3981
7	فرنسا	198	216	2465
8	إسبانيا	194	149	1965
9	أستراليا	174	177	3299
10	كندا	152	137	1453

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج VOSviewer.

تصدّرت الولايات المتحدة الأمريكية قائمة الدول الأكثر إنتاجاً، حيث سجلت 658 منشوراً، بالإضافة إلى تسجيلها ثاني أعلى عدد من الروابط التعاونية بواقع 443 رابطاً، كما جاءت في مقدمة الدول من حيث عدد الاستشهادات بـ 8197 استشهاداً، ما يعكس ريادتها العلمية في هذا المجال ومكانتها المحورية ضمن الشبكة البحثية العالمية. تلتها الهند بـ 563 منشوراً و150 رابطاً، وهو ما يدل على نشاط علمي لافت، وإن كان تركّزه أكبر على النشر مقارنة بالتعاون. ثم جاءت المملكة المتحدة في المرتبة الثالثة بـ 498 منشوراً، وتميّزت بتسجيلها أعلى عدد من الروابط التعاونية في الشبكة بـ 518 رابطاً، ما يبرز انخراطها القوي في مشاريع بحثية متعددة الأطراف، كما يوضّح الشكل البيئي للشبكة تمركزها في قلب الشبكة البحثية وارتباطها بكافة المجموعات البحثية تقريباً، مما يجعلها محوراً مهماً في التفاعل العلمي العالمي في هذا المجال.

أما ألمانيا وإيطاليا فقد احتلتا المركزين الرابع والخامس على التوالي، بمتوسط تجاوز 400 منشور لكل منهما، إلى جانب مستويات مرتفعة من التعاون الأكاديمي بعدد روابط بلغ 251 و293 على الترتيب. كما سجلتا أيضاً أرقاماً معتبرة من حيث عدد الاستشهادات، ما يشير إلى الأثر العلمي النوعي لإنتاجهما البحثي. من جهة أخرى، جاءت الصين في المرتبة السادسة بـ 399 منشوراً و214 رابطاً، تليها فرنسا بـ 198 منشوراً و216 رابطاً، ما يدل على اندماج متزايد للدول الآسيوية والأوروبية في حقل دراسة المؤسسات الناشئة. أما إسبانيا، أستراليا، وكندا، فقد أظهرت مستويات إنتاجية متوسطة تراوحت بين 150 و200

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

الجدول 17: أكثر عشر كلمات مفتاحية تكررًا وارتباطًا في موضوع المؤسسات الناشئة

الترتيب	الكلمات المفتاحية	عدد مرات التكرار	عدد الروابط
1	Entrepreneurship	575	911
2	Start-ups	432	654
3	Innovation	302	632
4	Start-up	281	388
5	Venture Capital	123	204
6	Entrepreneur	117	317
7	Sustainability	117	221
8	Investments	79	192
9	Performance	78	121
10	Commerce	71	202

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج VOSviewer

يُظهر الشكل 33 شبكة الكلمات المفتاحية استنادًا إلى تحليل التكرارات المشتركة (Co-occurrence Analysis)، حيث تم توزيع الكلمات إلى ست تجمعات مفاهيمية ملونة، تعكس الاتجاهات البحثية الرئيسية في مجال الدراسة.

تتصدر التجمع الأخضر مركز الشبكة، ويضم مفاهيم محورية مثل entrepreneurship، التي جاءت في المرتبة الأولى من حيث التكرار (575 مرة) 911 رابطًا، إلى جانب مصطلحات مثل، employment، students، وproject management. ويبرز هذا التجمع أهمية البعد التكويني والتعليمي في دعم الريادة وتكوين الكفاءات المؤهلة لقيادة المشاريع الناشئة. أما التجمع الأحمر، فتعكس اهتمام الأدبيات بالتحول الرقمي والابتكار، ويضم كلمات مثل innovation (302 تكرارًا و632 رابطًا)، digital transformation، artificial intelligence، strategy، sales، وdigital marketing، ما يدل على الدور الحيوي الذي تلعبه الحلول التكنولوجية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة وتعزيز قدرتها التنافسية. كما يبرز التجمع البنفسجي مفاهيم مرتبطة بالتمويل والمخاطر، من خلال كلمات مثل venture capital. 204 رابطًا، investments بـ 192 رابطًا، بالإضافة إلى كلمات أخرى على غرار entrepreneurial finance، وcrowdfunding، مما يعكس تركيزًا واضحًا على إشكاليات التمويل وأهمية رأس المال الاستثماري في دعم نمو المؤسسات الناشئة.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

أما التجمعات الثلاثة المتبقية، فتتناول مواضيع ذات صلة بالجوانب الاجتماعية، البيئية، والتكنولوجية الحديثة. إذ تركز الكتلة الزرقاء على العلاقة بين الريادة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتبرز الكتلة الصفراء الأبعاد المرتبطة بالاستدامة والاقتصاد الدائري، في حين تعكس الكتلة السماوية التوجهات الحديثة في مجال التكنولوجيا المالية والابتكار التمويلي.

رصد هذا المطب تطور الأدبيات العلمية المتعلقة بالمؤسسات الناشئة، من خلال تحليل الإنتاج البحثي، والشبكات التعاونية بين الباحثين والدول والمؤسسات، إلى جانب الكلمات المفتاحية الأكثر تكراراً، مما يبرز الديناميكية المتزايدة لهذا الموضوع في المجال العلمي خلال السنوات الأخيرة. تبين من خلال الدراسة البيبليومترية المنجزة وجود تطور ملحوظ في حجم ونوعية الأبحاث العلمية المنشورة في مجالات التسويق الرقمي، أداء المؤسسات، والمؤسسات الناشئة خلال السنوات الأخيرة. كما كشفت نتائج التحليل عن مجموعة من المؤلفين والمؤسسات البحثية والدول التي تتميز بإنتاجية عالية وتأثير كبير في هذه المجالات.

كما أظهرت دراسة الشبكات التعاونية وجود تعاون متزايد بين الباحثين والمؤسسات المختلفة، الأمر الذي يسهم في رفع جودة البحث وتوسيع دائرة المعرفة. بالإضافة إلى ذلك، كشف تحليل الكلمات المفتاحية عن الموضوعات البحثية الرائجة التي تعكس محاور الاهتمام والاتجاهات المستقبلية السائدة في هذه المجالات.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة

تُعد مراجعة الدراسات السابقة خطوة أساسية في بناء الخلفية العلمية لأي بحث أكاديمي، إذ تتيح للباحث الإحاطة الشاملة بما تم إنجازه من أبحاث حول موضوع الدراسة ومتغيراتها، وتساعد على توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، كما تُمكن من تحديد الفجوات البحثية التي لم تحظ بالاهتمام الكافي.

وفي هذا الإطار، يتناول هذا المبحث مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، سواء تلك التي تناولت التسويق الرقمي باعتباره متغيراً مستقلاً، أو تلك التي ركزت على أداء المؤسسات خاصة الناشئة منها بصفته المتغير التابع، بالإضافة إلى الدراسات التي اهتمت بالمؤسسات الناشئة باعتبارها الإطار الذي تُطبّق عليه الدراسة.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

وقد تم التركيز في تحليل هذه الدراسات على الفترة الممتدة بين سنتي 2020 و2025، بهدف الاطلاع على أحدث الاتجاهات البحثية في هذا المجال، بالنظر إلى التطورات المتسارعة التي يعرفها كل من التسويق الرقمي وبيئة المؤسسات الناشئة خلال السنوات الأخيرة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة حول التسويق الرقمي

يُعد التسويق الرقمي من أبرز مجالات البحث في العصر الحالي، حيث شهد تطورًا سريعًا نتيجة للتقدم التكنولوجي المستمر وتغيرات سلوك المستهلك. وقد اهتمت العديد من الدراسات الحديثة في الفترة بين 2020 و2025 بتحليل أثر التسويق الرقمي على مختلف المتغيرات ذات الصلة، مع التركيز على استراتيجياته وأدواته المختلفة. في هذا المطلب، سيتم استعراض أهم الدراسات السابقة التي تناولت التسويق الرقمي، من خلال تحليل أهدافها ومنهجياتها ونتائجها، بهدف توفير خلفية علمية تدعم البحث الحالي.

1. أهداف الدراسات

اختلفت أهداف الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التسويق الرقمي تبعًا لسياقها ومجال تطبيقها، إذ سعت بعض الدراسات إلى تحليل محددات تبنيه في بيئات مختلفة، فيما ركزت أخرى على أثره في الأداء المؤسسي أو سلوك المستهلك. وفيما يلي عرض لأبرز الأهداف التي سعت هذه الدراسات لتحقيقها: هدفت دراسة (Diouani، 2021) إلى معرفة محددات تبني التسويق الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية وهران، بالاعتماد على تحليل استخدام أدوات متعددة منها الموقع الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي، الهاتف الذكي، البريد الإلكتروني، والتحسين الطبيعي والمدفوع لمحركات البحث، فضلًا عن الإعلانات الرقمية.

كما سعت دراسة (منصوري، 2023) إلى تحديد أثر التسويق الرقمي عبر مراحل الجذب، الاتصال، التعرف، المشاركة، والاحتفاظ على تحسين جودة الخدمة المصرفية، استنادًا إلى أبعاد: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف، وذلك في مجموعة من المصارف الجزائرية، بالإضافة على محاولة الوصول إلى نموذج مفصل للعلاقة القائمة بين التسويق الرقمي وجودة الخدمة المصرفية في المصارف محل الدراسة.

وسعت دراسة (Al Helali، 2023) إلى تحليل كيفية تأثير استراتيجيات التسويق الرقمي كالإعلانات الإلكترونية، التسويق عبر الهاتف الذكي، البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي على قرارات الشراء لدى المستهلكين في دولة الإمارات العربية المتحدة.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

ركزت دراسة (Ampad، 2024) على استكشاف الإمكانيات التي تتيحها التكنولوجيا الرقمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في استراتيجيات التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، بهدف تحسين الأداء التجاري وتعزيز التفاعل مع العملاء.

كما هدفت دراسة (Joshi، وآخرون، 2025) إلى سد الفجوة المعرفية في الأدبيات العلمية من خلال استكشاف العوامل المحفزة والمعوقات المرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي (GAI) في مجال التسويق الرقمي، وتحليل تأثيره على تجربة الزبون. كما سعت إلى اقتراح نموذج مفاهيمي يوضح أبرز المحددات التي تشكل مواقف المسوقين تجاه تبني هذا النوع من التكنولوجيا، وذلك بالاستناد إلى نظرية التفكير السلوكي Behavioral Reasoning Theory – BRT.

وأخيراً، هدفت دراسة (Medel، 2025) إلى تحليل التحول الاستراتيجي في ممارسات التسويق الرقمي المتمحور حول الزبون داخل الأسواق الناشئة، مع التركيز على دور الأدوات الرقمية في تعزيز التخصيص، تسريع الاستجابة، وزيادة تفاعل العملاء، إلى جانب تحليل الفرص والتحديات المصاحبة لهذا التحول.

2. مناهج الدراسات

تنوّعت المناهج المعتمدة في الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التسويق الرقمي باختلاف أهدافها وسياقاتها البحثية. فقد لجأت بعض الدراسات إلى المنهج الكمي الخالص، بينما اعتمدت أخرى مناهج نوعية أو مختلطة، وفقاً لطبيعة المشكلات البحثية المطروحة. وفيما يلي عرض لأبرز هذه المناهج:

اعتمدت دراسة (Diouani، 2021) على منهج مزدوج، في شكل دراسة استكشافية نوعية ودراسة كمية. ففي المرحلة الأولى، تم إجراء مقابلات شبه موجهة مع مالكي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة وهران بهدف تأكيد اختيار نموذج قبول التكنولوجيا وتحديد العوامل السياقية المؤثرة على تبني التسويق الرقمي. وقد تم تحليل المعطيات باستخدام التحليل الموضوعاتي بمزج الطريقتين اليدوية والآلية عبر برنامج NVivo11. أما في المرحلة الثانية، تم إجراء دراسة كمية عبر استبيان موجه إلى عينة مكونة من 157 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج Smart PLS 3 من خلال تقنية النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار العلاقات بين متغيرات نموذج البحث.

استخدمت دراسة (منصوري، 2023) المقاربة الافتراضية-الاستنتاجية ضمن الفلسفة الوضعية، حيث اعتمدت في الجانب النظري على المنهج الوصفي، وفي الجانب التطبيقي على المنهج المختلط (الكمي

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

(والنوعي) لدراسة تأثير التسويق الرقمي على جودة الخدمة المصرفية. تم جمع البيانات باستخدام استبيان موجه إلى عينة مكونة من 487 عميلاً من عملاء البنوك الجزائرية، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع عدد من مسؤولي هذه البنوك. وفي الجانب التحليلي، تم استخدام برنامج SPSS الإصدار 26 لتحليل الوصفي، وبرنامج Smart PLS 3 للنمذجة بالمعادلات الهيكلية وفق أسلوب PLS-SEM.

إعتمدت دراسة (Al Helali، 2023) على المنهجين الوصفي والتحليلي لدراسة العلاقة بين قنوات التسويق الرقمي وقرارات الشراء لدى المستهلكين. تم بناء الإطار النظري والفرضيات انطلاقاً من مراجعة الأدبيات السابقة، ثم تم إعداد استبيان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لجمع البيانات. وقد وُزِع الاستبيان إلكترونياً على عينة مكونة من 392 مستهلكاً من المقيمين في دولة الإمارات العربية المتحدة، باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة. بعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS الإصدار 26 لاستخلاص النتائج.

استخدمت دراسة (Ampad، 2024) منهجاً نوعياً بحثاً من خلال إجراء مقابلات شبه موجهة (Semi-Structured Interviews) مع مؤسسي ثلاث مؤسسات صغيرة في غانا (Woodx، Vendre، Yards)، تراوحت فترة نشاطها بين 3 و17 سنة. تم تحليل البيانات باستخدام أسلوب تحليل المحتوى النوعي بهدف رصد أوجه التشابه والاختلاف بين المشاركين، وتفسير كيفية استخدام الرؤى المستمدة من العملاء لتعزيز الأداء التسويقي عبر المنصات الرقمية.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت دراسة (Joshi، وآخرون، 2025) على منهج نوعي استقرائي، وتم إجراء مقابلات معمقة شبه موجهة مع خبراء في التسويق الرقمي ممن لديهم دراية باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي. تم اختيار المشاركين وفق أسلوب العينة القصدية، حيث تم التواصل مع 25 خبيراً، وتم إنهاء جمع البيانات عند الوصول إلى مرحلة الإشباع النظري بعد 11 مقابلة. خضعت البيانات لتحليل موضوعاتي استنتاجي، باستخدام نظرية التفكير السلوكي كإطار نظري مرجعي.

وأخيراً، استخدمت دراسة (Medel، 2025) مقاربة استنتاجية ضمن الفلسفة الوضعية، إذ اعتمدت على المنهج النوعي في الجانب التطبيقي، من خلال تحليل الأدبيات الموجودة باستخدام التحليل الموضوعي للبيانات الثانوية. تم جمع البيانات من مقالات المجالات الأكاديمية المحكمة، ودراسات الحالة، والتقارير الصناعية المنشورة بين عام 2021 وأوائل 2025. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج MAXQDA لتنظيم وترميز البيانات، مع التركيز على تحديد الأنماط والاتجاهات في بيانات الأسواق الناشئة.

3. نتائج الدراسات

فيما يلي عرض لأبرز نتائج الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التسويق الرقمي، حيث توصلت كل دراسة إلى مجموعة من النتائج التي تسلط الضوء على الأبعاد المختلفة لهذا الموضوع، وتكشف عن الروابط والعوامل المؤثرة في فعالية تطبيق أدوات واستراتيجيات التسويق الرقمي في بيئات متنوعة:

توصلت دراسة (Diouani، 2021) إلى أن إمكانية الوصول تؤثر بشكل غير مباشر على استخدام التسويق الرقمي من خلال عاملي الفائدة المدركة وسهولة الاستخدام المدركة. كما تبين أن تكلفة الوصول وربح الوقت يؤثران على استخدام التسويق الرقمي عبر عامل الفائدة المدركة، في حين يعتبر المعيار الاجتماعي عاملاً مهماً في التأثير على سهولة الاستخدام المدركة. كما توصل الباحث إلى أن نتائج هذه الدراسة تدعم نظرية قبول التكنولوجيا لتفسير نية تبني التسويق الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

كما تمثلت أهم نتائج دراسة (منصوري، 2023) في أن التسويق الرقمي يؤثر على تحسين جودة الخدمات المصرفية في المصارف الجزائرية. كما أظهرت الدراسة أن للتسويق الرقمي بكل أبعاده تأثيراً في تحسين جودة الخدمة المصرفية، حيث جاء ترتيب الأبعاد على النحو التالي: التعرف على العملاء، ثم مشاركة العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، الاتصال بالعملاء، وجذب العملاء. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمة المصرفية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

توصلت دراسة (Al Helali، 2023) إلى أن العامل الأكثر تأثيراً في قرارات شراء المستهلكين هو وسائل التواصل الاجتماعي، حيث تؤثر بشكل مباشر في هذه القرارات. كما تبين أنه في دولة الإمارات، استخدام وسائل التواصل الاجتماعي له تأثير ضار على قرارات المستهلكين. كما تم التوصل إلى أن الإعلانات عبر الإنترنت لها تأثير كبير على قرارات شراء المستهلكين، بينما تؤثر العوامل الديموغرافية مثل العمر، الجنس، ومستوى التعليم بشكل ملحوظ أيضاً على هذه القرارات.

كما توصلت دراسة (Ampad، 2024) إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غانا بحاجة إلى الانخراط في التخطيط الاستراتيجي المكثف وبرامج التدريب الشاملة للاستفادة الكاملة من إمكانيات التحول الرقمي. كما أثبتت الدراسة أن تنفيذ ثقافة التحول الرقمي يتطلب تحولاً نحو التعلم المستمر والتكيف داخل المؤسسات، مع ضرورة تبني التكنولوجيا. وتشير النتائج إلى أن هذه المقاربة تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قيادة رحلتها في التحول الرقمي والتكيف مع البيئة الرقمية المتطورة.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

كما توصلت دراسة (Joshi، وآخرون، 2025) إلى أن هناك مجموعة من العوامل المحفزة التي تشجع على استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي في التسويق الرقمي، أبرزها دوره في دعم الابتكار داخل المؤسسات، وإمكانيته الكبيرة في إنتاج محتوى إبداعي يعزز الاتصال الفعال مع الجمهور. كما تبين أن هذه التكنولوجيا تسهم في تسريع العمليات التسويقية وزيادة الكفاءة، مما يؤدي إلى توفير الوقت والموارد. ومن بين الجوانب المهمة التي تم التأكيد عليها أيضًا، قدرتها على تقديم تجارب تسويقية مخصصة وشخصية بدرجة عالية، وذلك بفضل تحليل البيانات وفهم سلوك العملاء بشكل أفضل، إلى جانب استخدام التحليلات التنبؤية والمحاكاة لتحسين اتخاذ القرار التسويقي.

وأخيرًا، توصلت دراسة (Medel، 2025) إلى أن المؤسسات في الأسواق الناشئة، رغم ما تواجهه من قيود هيكلية ومالية، تستفيد من التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، ومنصات القنوات المتعددة في خلق القيمة المشتركة والتميز في السوق. كما أظهرت النتائج أن المرونة التنظيمية، والتصميم الشامل، والممارسات المستدامة تُعد من العوامل المهمة في إنجاح التحول الرقمي. وأكدت الدراسة أن التمرکز حول الزبون، المدعوم باستراتيجيات رقمية متكيفة، يمثل أساسًا لتحقيق التنافسية طويلة المدى والتأثير الاجتماعي في الاقتصادات الناشئة.

في ضوء ما تم استعراضه من دراسات سابقة تناولت موضوع التسويق الرقمي، سيتم في المبحث الموالي تحليل أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، مع تحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الأطروحة إلى معالجتها، في سياق السعي لتقديم قيمة مضافة ضمن الأدبيات الحديثة ذات الصلة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول أداء المؤسسات

يُعدّ أداء المؤسسات أحد المواضيع المحورية التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الاقتصادية والإدارية، نظرًا لارتباطه الوثيق بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان استمراريته وتنافسيتها في بيئة أعمال تتسم بالتغير والتعقيد. وقد تنوعت مقاربات الباحثين في دراسة هذا المتغير، إذ اعتمد بعضهم على مؤشرات كمية مثل المبيعات، الأرباح، العائد على الاستثمار، والحصة السوقية، في حين ركّز آخرون على مؤشرات نوعية تعكس رضا العملاء، جودة الخدمات، وفعالية العمليات الداخلية. وقد تناولت دراسات عديدة أداء المؤسسات في سياقات مختلفة، سواء من حيث الحجم (كبيرة، متوسطة، صغيرة، ناشئة)، أو القطاع (صناعي، خدمي، تجاري)، كما سعت إلى تحديد العوامل المؤثرة فيه، سواء كانت داخلية (كالإدارة والموارد) أو خارجية (كالمنافسة والبيئة الاقتصادية والتكنولوجية). وفي هذا الإطار،

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

يُعدّ تحليل الدراسات السابقة المتعلقة بهذا المتغير خطوة أساسية لفهم أبعاده وتطوره، وتحديد موقع الدراسة الحالية ضمن هذا المسار البحثي.

1. أهداف الدراسات

هدفت دراسة (Gerdocci و Kosta، 2020) إلى استكشاف العلاقة بين تصميم نماذج الأعمال وأنواع الابتكار سواءً الاستكشافي أو الاستغلالي وتأثيرها على أداء المؤسسات، مع التركيز على دور الابتكار كوسيط بين نماذج الأعمال وأداء المؤسسات ذات مسؤولية محدودة في ألبانيا.

كما هدفت دراسة (خضارة، 2020) إلى التعرف على أثر كل من التوجه التسويقي والابتكار في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الناشطة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر.

كما سعت دراسة (Ghi، Dong، و Thu، 2023) إلى استكشاف أثر الابتكار التكنولوجي والابتكار في نموذج الأعمال على أداء المؤسسات في فيتنام. كما تسعى الدراسة إلى فحص العلاقة التبادلية بين الابتكار التكنولوجي والابتكار في نموذج الأعمال ودورها في تحسين أداء المؤسسات، مع التركيز على مدى تأثير الابتكار في نموذج الأعمال كوسيط جزئي في هذه العلاقة.

هدفت دراسة (زيغد، 2023) إلى استقصاء دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات في الجزائر، وذلك من خلال اختبار العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة، مع التركيز على مدى مساهمة الذكاء التكنولوجي كوسيط في تعزيز العلاقة بين القدرات التنظيمية وأداء المؤسسات.

هدفت دراسة (Sutiono، Juwariah، Kusmantini، و Diantoro، 2025) إلى تحليل تأثير كل من التوجّه الشبكي (Network Orientation) والتحول التكنولوجي (Technological Transformation) على أداء المؤسسات ونماذج أعمالها. وتركز الدراسة على فهم كيفية مساهمة الشبكات الاستراتيجية والتكنولوجيا المبتكرة في تعزيز الابتكار في نموذج الأعمال وتحقيق أداء مؤسستاتي متميز في بيئة تنافسية متغيرة.

هدفت دراسة (Belitski، Oliveira، و Perez-Vega، 2025) إلى استكشاف تأثير منصات تمكين المبيعات (Sales Enablement Platforms – SEPs) على مختلف مراحل عملية البيع بين المؤسسات (B2B) في المؤسسات الأوروبية، من خلال تحليل كيفية دعم هذه المنصات لأداء المؤسسات والتعاون الداخلي وتحقيق القيمة في سياق التحول الرقمي للمبيعات.

2. مناهج الدراسات

اعتمدت دراسة (Gerdocci و Kosta، 2020) على المنهج التحليلي الكمي لعينة مكونة من 193 مؤسسة تعمل في قطاعات متنوعة، تم اختيارها بشكل عشوائي من بين المؤسسات ذات مسؤولية محدودة في ألبانيا. تم استخدام تحليل الوساطة المتوازية من خلال برنامج SPSS لفحص العلاقة بين متغيرات الدراسة. كما تم استخدام بيانات كمية موضوعية تشمل مؤشرات مالية مثل المبيعات وصافي الأرباح، تم تحليل الأثر المباشر وغير المباشر لتبني نماذج الأعمال المختلفة على أداء المؤسسات عبر الابتكار.

اعتمدت دراسة (خضارة، 2020) على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من 121 إطاراً يعملون في 41 مؤسسة موزعة على سبع ولايات جزائرية، تنشط في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS إصدار 19، بالاعتماد على نماذج الانحدار البسيط والمتعدد، وتحليل التباين الأحادي.

استخدمت دراسة (Ghi، Dong، و Thu، 2023) المنهج الكمي مع تصميم بحث مقطعي لجمع البيانات من عينة مكونة من 425 من رواد الأعمال والمؤسسين والمديرين التنفيذيين للمؤسسات التي تعمل في قطاعات التكنولوجيا في مناطق مختلفة من جمهورية الفيتنام. تم استخدام الاستبيان مكون كوسيلة جمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية بطريقة (PLS-SEM) عبر برنامج Smart-PLS الإصدار 4.

اعتمدت دراسة (زيغد، 2023) على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى أسلوب دراسة الحالة، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية شملت 255 مؤسسة جزائرية. كما تم توظيف التحليل البيبليومتري لمتابعة تطور الاهتمام الأكاديمي بمفاهيم الدراسة ضمن قاعدة بيانات Scopus خلال الفترة الممتدة من 2019 إلى 2023. وقد استعانت الدراسة ببرنامج SmartPLS 4 لتطبيق منهجية نمذجة المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى (PLS-SEM) بهدف تحليل العلاقات بين المتغيرات.

اعتمدت دراسة (Sutiono، Juwariah، Kusmantini، و Diantoro، 2025) على المنهج الكمي باستخدام تصميم بحث مقطعي (Cross-sectional Design)، وتم إجراء البحث في مدرسة أنور الفتوحية الإسلامية الداخلية في أندونيسيا، التي تُشرف على أنشطة المؤسسات ضمن بيئة مدرسية خاصة. شملت العينة طلاباً منخرطين في وحدات أعمال تابعة للمؤسسة، تم اختيارهم بطريقة العينة القصدية بناءً

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

على معايير تتعلق بنشاطهم الفعلي وفهمهم للتكنولوجيا والتوجه الشبكي في ريادة الأعمال. تم جمع البيانات باستخدام استبانة تم تطويرها بالاعتماد على الدراسات السابقة ومواءمتها مع سياق الدراسة. ولتحليل البيانات، تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة PLS-SEM نظرًا لقدرتها على التعامل مع النماذج المعقدة وملاءمتها للعينات الصغيرة.

اعتمدت دراسة (Belitski, Oliveira, و Perez-Vega، 2025) على منهجية نوعية ذات مقارنة بنائية استقرائية، حيث تم إجراء مقابلات معمقة مع 27 مديرًا تنفيذيًا ومدير مبيعات من مؤسسات تنشط في دول أوروبية متقدمة رقميًا (المملكة المتحدة، فنلندا، ألمانيا، الدنمارك). وقد تم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة القصدية، بحيث استهدفت أفرادًا يشغلون مناصب قيادية ولهم دور مباشر في تبني وتطبيق منصات تمكين المبيعات داخل مؤسساتهم. بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء ثلاث دراسات حالة مستقلة لثلاث مؤسسات من قطاعات مختلفة لتدعيم النتائج. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج NVivo 12 عبر أسلوب الترميز المفتوح والمحوري، مما أفضى إلى تحديد أربعة محاور رئيسية: بناء المهارات الرقمية، دور التسويق في العملية البيعية، الآثار الإستراتيجية، وخلق القيمة.

3. نتائج الدراسات

أظهرت نتائج دراسة (Kosta و Gerdoci، 2020) أن الابتكار الاستكشافي يلعب دورًا وسيطًا هامًا في العلاقة بين تصميم نماذج الأعمال وأداء المؤسسات، حيث تعزز نماذج الأعمال المبتكرة الأداء بشكل أكبر من خلال الابتكار الاستكشافي. في المقابل، لا يلعب الابتكار الاستغلالي دورًا وسيطًا ذا تأثير معنوي في هذه العلاقة. تؤكد الدراسة على أهمية مواءمة نوع الابتكار مع نموذج الأعمال المتبع لتحقيق أفضل نتائج أداء، مع التنويه إلى أن تخصيص الموارد للابتكار غير المتوافق مع نموذج الأعمال قد يؤدي إلى تبديد الجهود والموارد.

توصلت دراسة (خضارة، 2020) إلى وجود تأثير متوسط لكل من التوجه التسويقي والابتكار على أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، مع تسجيل ضعف في تطبيق مفهومي التسويق والابتكار داخليًا بسبب غياب أقسام متخصصة، وضعف الثقافة الإدارية الداعمة لهذه التوجهات الاستراتيجية.

أظهرت نتائج دراسة (Ghi، Dong، و Thu، 2023) وجود تأثير إيجابي مباشر للابتكار التكنولوجي على أداء المؤسسات، حيث يساهم الاستثمار في التكنولوجيا في تعزيز نتائج الأداء. كما تبين أن الابتكار في نموذج الأعمال له أثر إيجابي مباشر على تحسين أداء المؤسسات من خلال زيادة الدخل التشغيلي

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

وثقة العملاء وتوسيع الشراكات. علاوة على ذلك، يلعب الابتكار التكنولوجي دورًا محوريًا للابتكار في نموذج الأعمال، مما يمكن المؤسسات من التكيف مع تغيرات السوق بفعالية أكبر. وأكدت الدراسة أن الابتكار في نموذج الأعمال يعمل كوسيط جزئي بين الابتكار التكنولوجي وأداء المؤسسات، مما يبرز أهمية دور نموذج الأعمال في ترجمة فوائد التكنولوجيا إلى نتائج أداء ملموسة.

أظهرت نتائج دراسة (زيغد، 2023) أن كلاً من التأثير المباشر وغير المباشر بين المتغيرات كانا ذوي دلالة إحصائية وفي الاتجاه الموجب، مما يدل على وجود دور تكميلي للوساطة. غير أن التأثير غير المباشر للقدرات التنظيمية عبر الذكاء التكنولوجي كان ضعيفًا مقارنةً بالتأثير المباشر، مما يشير إلى أن الأثر الأقوى للقدرات التنظيمية يتمثل في تأثيرها المباشر على أداء المؤسسات.

توصلت دراسة (Sutiono، Juwariah، Kusmantini، و Diantoro، 2025) إلى أن الابتكار في نموذج الأعمال يُعدّ عاملاً محوريًا في تحسين أداء المؤسسات، حيث أظهرت النتائج أن كلاً من التوجه الشبكي والتحول التكنولوجي يساهمان بشكل مباشر وإيجابي في دعم هذا الابتكار. كما كشفت النتائج أن الشبكات الاستراتيجية تتيح الوصول إلى الموارد والمعلومات وتعزز التعاونات التي تحفّز التفكير الابتكاري. بالمثل، يتيح التحول التكنولوجي فرصًا جديدة لتطوير العمليات وتحسين عروض القيمة. وتؤكد الدراسة على أهمية تبني استراتيجية ابتكار مستمرة، وتفعيل العلاقات الشبكية، والاستثمار في التكنولوجيا، كركائز أساسية لضمان أداء مستدام ونمو تنافسي للمؤسسات.

أظهرت نتائج دراسة (Oliveira، Belitski، و Perez-Vega، 2025) أن تبني منصات تمكين المبيعات أسهم في تحسين الأداء البيعي والمؤسسي عبر تعزيز التعاون التنظيمي، تقليص التكاليف، وزيادة مرونة المؤسسات في تبني الحلول الرقمية. كما بيّنت أن هذه المنصات تساهم في إعادة توزيع أدوار التسويق والمبيعات، وتحفيز خلق القيمة من خلال تحسين الكفاءة وتسهيل اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

بناءً على ما ورد من دراسات تناولت موضوع أداء المؤسسات، سيتم لاحقًا مناقشة أوجه التقاطع والتمايز مع الدراسة الحالية، بما يُسهم في إبراز موقع هذه الدراسة ضمن المسار البحثي القائم، وتحديد الإضافة العلمية التي تهدف إلى تحقيقها.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة حول المؤسسات الناشئة

شهدت المؤسسات الناشئة اهتمامًا متزايدًا في الأدبيات الاقتصادية والإدارية خلال السنوات الأخيرة، نظرًا لدورها الحيوي في دفع عجلة الابتكار، وخلق فرص العمل، وتعزيز النمو الاقتصادي، لا سيما في

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

الدول الساعية إلى تنويع اقتصادها والانتقال نحو اقتصاد المعرفة. وقد تنوّعت زوايا تناول هذا المفهوم بين الدراسات، حيث ركّز بعضها على السمات المميزة للمؤسسات الناشئة من حيث البنية التنظيمية، ونماذج الأعمال، والتمويل، بينما اهتمت أخرى بالتحديات التي تواجهها في مراحل التأسيس والنمو، مثل نقص الموارد، والمنافسة الشديدة، والبيئة التشريعية. كما برزت دراسات تناولت أثر العوامل الداعمة كحاضنات الأعمال، ومسرّعات النمو، والتكنولوجيا الرقمية، على نجاح هذه المؤسسات واستدامتها. وفي هذا السياق، يهدف هذا المطلب إلى عرض أبرز الدراسات السابقة التي تناولت المؤسسات الناشئة، مع التركيز على أهدافها ومناهجها ونتائجها، بما يسمح برسم صورة شاملة للإطار المعرفي الذي تستند إليه الدراسة الحالية، وتحديد الإسهامات التي يمكن أن تضيفها ضمن هذا المجال البحثي الحيوي.

1. أهداف الدراسات

تهدف دراسة (Marcon و Duarte Ribeiro، 2021) إلى تحليل كيفية اعتماد المؤسسات الناشئة، خصوصًا في قطاع التصنيع، على الموارد المتاحة من خلال التفاعل مع مختلفين الفاعلين ضمن نظام بيئة الابتكار عبر مراحل دورة حياتها (الإنشاء، التطوير، التسويق). كما ترمي الدراسة إلى فهم كيفية هيكلة هذه الموارد وتجميعها واستغلالها من قبل المؤسسات الناشئة في كل مرحلة من مراحل نموها، مع تسليط الضوء على طبيعة الموارد والعلاقات المتغيرة مع الفاعلين داخل النظام البيئي للابتكار.

تهدف دراسة (Flécher، 2021) إلى تحليل واقع المؤسسات الناشئة بوصفها نمطًا جديدًا من أنماط الرأسمالية المعاصرة، من خلال الوقوف على آليات تأسيسها، تنظيمها، وخصائصها الاجتماعية والاقتصادية، مع تسليط الضوء على الفروقات في النماذج بين فرنسا والولايات المتحدة، وذلك لفهم كيف أصبحت المؤسسات الناشئة فاعلاً محوريًا في السياسات الاقتصادية الحديثة.

تهدف دراسة (Passy، 2021) إلى تحليل مفهوم نجاح المؤسسات الناشئة من خلال تقديم قراءة متعددة الأبعاد لهذا المفهوم، وتحديد أبرز العوامل التي تسهم في تحقيقه. كما هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان النجاح يُقاس فقط من خلال المؤشرات المالية كحجم التمويل، أم أنه ينبغي اعتماد مقاربة أشمل تشمل أبعادًا اقتصادية وغير اقتصادية على حدّ سواء.

كما تهدف دراسة (تليلي، 2022) إلى تحديد وتحليل أهم العوامل المؤثرة على بقاء المؤسسات الناشئة في الجزائر، وذلك بالاعتماد على نموذج تحليل البقاء على قيد الحياة.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

ترمي دراسة (Carle، 2023) إلى استكشاف كيفية تعامل المؤسسات الناشئة مع مفهوم الاستدامة في ظل بيئة تتسم بدرجة عالية من الديناميكية وعدم اليقين، وذلك في ظل تزايد التوقعات بشأن مساهمة هذه المؤسسات ليس فقط في الابتكار والنمو الاقتصادي، وإنما أيضاً في مواجهة التحديات الاجتماعية والبيئية المعاصرة.

تسعى دراسة (Felín و Gambardella، 2024) إلى مقارنة منهجين رئيسيين في مقارنة تأسيس وتسيير المؤسسات الناشئة، هما: منهج "الستارت-آب الرشيفة" (Lean Startup) والرؤية القائمة على النظرية (Theory-Based View)، وذلك في إطار البحث عن "منهج علمي" لتأسيس المؤسسات الناشئة. تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على الفروقات الجوهرية بين المنهجين من حيث الآليات النظرية والتطبيقية، وتأثير ذلك على الممارسة الريادية، من خلال تحليل مفاهيم مثل: محدودية العقلانية، وتباين المعلومات بين الرياديين والعملاء، مقابل العقلانية التوليدية وتباين المعتقدات الريادية.

2. مناهج الدراسات

اتبعت دراسة (Marcon و Duarte Ribeiro، 2021) منهجية نوعية قائمة على دراسة الحالات المتعددة، حيث تم تحليل عشر حالات من المؤسسات الناشئة في قطاع التصنيع، مع إجراء مقابلات مع فاعلين في بيئة الابتكار. وقد استخدم هذا المنهج لبناء نظرية استقرائية ترتبط بدورة حياة المؤسسات الناشئة، ونظرية إدارة الموارد (Resource Management Theory)، بهدف رصد الواقع العملي للمؤسسات الناشئة أثناء تنقلها بين مراحل دورة حياتها المختلفة.

اتبعت دراسة (Flécher، 2021) منهجاً نوعياً استكشافياً طويل المدى، تمثل في بحث ميداني امتد على مدى ثلاث سنوات داخل حاضنة فرنسية للمؤسسات الناشئة، تم خلاله اعتماد مزيج من أدوات جمع البيانات النوعية كالملاحظة بالمشاركة، والمقابلات شبه الموجهة، وتحليل الوثائق الأرشيفية، في إطار مقارنة تأويلية تسعى لفهم التفاعلات والمعاني التي يمنحها الفاعلون لممارساتهم داخل هذا النموذج المؤسسي.

اعتمدت دراسة (Passy، 2021) منهجاً مزدوجاً نوعياً وكمياً. ففي المرحلة الأولى، تم إجراء مقابلات معمقة مع 28 رائد أعمال بهدف استكشاف تصوراتهم لمفهوم المؤسسة الناشئة وفهم أبعاد النجاح الريادي استناداً إلى نموذج بحث تم تطويره انطلاقاً من مراجعة الأدبيات وتحليل عينة مكونة من 100 مؤسسة ناشئة فرنسية. أما في المرحلة الثانية، فقد تم تنفيذ دراسة كمية على عينة مكونة من 114 رائد أعمال

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

بالاعتماد على الاستبانة الإلكترونية، لاختبار العلاقات بين النجاح الريادي ومجموعة من العوامل المرتبطة بكل من خصائص رائد الأعمال، بيئة المؤسسة الناشئة، وسمات هذه الأخيرة.

اعتمدت دراسة (تليلي، 2022) على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة تتكوّن من 224 مؤسسة ناشئة تم تمويلها من طرف أجهزة الدعم ANSEJ، CNAC، وANGEM، إضافة إلى المقابلات مع مختلف الفاعلين في مجال دعم المؤسسات. وقد تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS إصدار 26.

اعتمدت دراسة (Carle، 2023) على مقارنة استكشافية نوعية من خلال بحث تشاركي امتدّ على مدى 36 شهراً داخل حاضنة لمؤسسات ناشئة مبتكرة. وقد تم جمع البيانات باستخدام أدوات متعددة شملت الملاحظة المباشرة، المقابلات، وتحليل الوثائق الأرشيفية، مع الاعتماد على مدخل تفسيري-تفاعلي لفهم ديناميكيات التسيير على مستوى المؤسسات الناشئة.

اعتمدت دراسة (Felin و Gambardella، 2024) على مقارنة نظرية تحليلية مقارنة، حيث قامت بمقارنة نقدية بين المنهجين عبر استعراض الإطار المفاهيمي لكل منهما، وتحليل الأسس الفكرية التي يقوم عليها كل توجه، دون الاعتماد على دراسات حالة ميدانية أو بيانات كمية. تركزت المقارنة على المبادئ التي توجه الممارسة الريادية، خاصة ما يتعلق بالتجريب، واكتساب الموارد، وصياغة المشكلات، والمنطق السببي الخاص بالمؤسسة الناشئة.

3. نتائج الدراسات

أظهرت نتائج دراسة (Marcon و Duarte Ribeiro، 2021) أن المؤسسات الناشئة تعتمد بشكل متزايد على فاعلين ضمن بيئة الابتكار لتبادل الموارد، ويُعتبر هذا الاعتماد قراراً استراتيجياً يسمح لها بالتركيز على موارد تخص نشاطها الأساسي. خلال مرحلة الإنشاء، يهيمن التفاعل مع الفاعلين غير الموجهين للسوق مع التركيز على تجميع الموارد الابتكارية والاجتماعية. أما في مرحلة التطوير، فتتوازن التفاعلات بين الفاعلين الموجهين وغير الموجهين للسوق، مع توسع في تجميع الموارد الابتكارية والاجتماعية والتنظيمية. في مرحلة التسويق، تزداد التفاعلات مع الفاعلين الموجهين للسوق، مع استمرار تجميع الموارد الابتكارية والاجتماعية، لكنها تتغير في طبيعتها. كما تشير النتائج إلى أن بيئة الابتكار تلعب دوراً حيوياً في تطوير استراتيجيات مزدوجة للمؤسسات الناشئة تجمع بين الاستكشاف والاستغلال.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

كشفت دراسة (Flécher، 2021) أن المؤسسات الناشئة تمثل شكلاً تنظيمياً واجتماعياً مميزاً لا يمكن اختزاله في البُعد الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل يتسم أيضاً بتشابك عميق بين المنطق الريادي والقيم الاجتماعية والرمزية. كما أظهرت النتائج أن هذه المؤسسات تُبنى ضمن شبكات اجتماعية ومؤسسية تدعم الابتكار لكنها أيضاً تعيد إنتاج أشكال جديدة من اللامساواة. وقد بينت الدراسة أن مفهوم المؤسسة الناشئة أصبح محملاً بخطابات سياسية وأيديولوجية تدفع به ليصبح النموذج المفضل في السياسات الاقتصادية الحديثة، خاصة في فرنسا.

أظهرت نتائج دراسة (Passy، 2021) أن النجاح الريادي للمؤسسات الناشئة لا يُختزل في المؤشرات المالية فقط، بل يتجسد أيضاً في أبعاد أخرى تشمل النمو، التأثير الاجتماعي، استدامة النموذج الاقتصادي، ومدى تحقق الطموحات الشخصية للمؤسس. كما بينت الدراسة أن عدّة عوامل تُسهم في تعزيز هذا النجاح، من بينها: الخلفية التعليمية والمهنية لرائد الأعمال، مدى ملاءمة البيئة الاقتصادية والمؤسسية المحيطة، إضافة إلى خصائص المؤسسة الناشئة مثل مرحلة تطورها، نموذجها التجاري، ومدى ابتكارها.

توصلت دراسة (تليلي، 2022) إلى أن بقاء المؤسسات الناشئة في الجزائر يتأثر بمجموعة من العوامل ذات دلالة إحصائية، أبرزها خصائص المقاول، وتشابه النشاط الحالي مع خبرته السابقة، إضافة إلى أهمية التخطيط المسبق، والحصول على تكوين في المقاولاتية، واعتماد استراتيجيات مناسبة عند الانطلاق.

توصلت دراسة (Carle، 2023) إلى أن الاستدامة في سياق المؤسسات الناشئة لا تُفهم كعنصر خارجي منفصل، بل تُدمج ضمن العملية الريادية ذاتها، حيث تشكل جزءاً من التفاعل اليومي بين رواد الأعمال وبيئتهم. وقد بينت النتائج أن فهم الفاعلين لمفهوم الاستدامة يتشكل تدريجياً عبر تفاعلاتهم ضمن منظومة ريادية في حالة انتقال، يتداخل فيها التأثير الاجتماعي والبيئي مع متطلبات السوق والتشريعات العمومية الجديدة.

كما توصلت دراسة (Gambardella و Felin، 2024) إلى أن كلا المنهجين يشتركان في الدعوة إلى اعتماد منهج علمي في إنشاء المشاريع الريادية، غير أنهما يختلفان جذرياً في التفسيرات والآليات. إذ يركز منهج "الستارت-آب الرشيق" على اختبار الفرضيات من خلال التفاعل المتكرر مع العملاء، باستخدام أدوات مثل النموذج الأولي (MVP) والتغذية الراجعة السريعة، استناداً إلى محدودية العقلانية وعدم تكافؤ المعلومات. في المقابل، تركز الرؤية النظرية على أهمية المعتقدات غير التقليدية (contrarian beliefs)

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

في توجيه التجريب الريادي، وصياغة المشكلات، وتحديد مصادر الموارد، مع اعتبار أن لكل مؤسسة منطقها السببي الخاص. وتنتقد الدراسة التعميم المفرط في منهج "الستارت-آب الرشيق"، وتدعو إلى موازنة متميزة بين النظرية الريادية التي تتبناها المؤسسة والأفعال التي تقوم بها، بما يتلاءم مع خصوصية كل مشروع.

في ضوء ما سبق عرضه من دراسات حول المؤسسات الناشئة، سيتم في المبحث الموالي تحليل أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية، بهدف الكشف عن الفجوة البحثية التي تستند إليها، وتوضيح المساهمة العلمية المنتظرة ضمن هذا المجال البحثي.

المطلب الرابع: الدراسات السابقة حول العلاقة بين التسويق الرقمي وأداء المؤسسات

رغم قلة الدراسات التي جمعت بين متغيري التسويق الرقمي وأداء المؤسسات خاصة الناشئة منها في إطار واحد، إلا أن بعض الأعمال البحثية سعت إلى استكشاف طبيعة هذه العلاقة، بالنظر إلى التحولات العميقة التي يشهدها العالم الرقمي وانعكاساتها المحتملة على الأداء المؤسسي. وقد تنوعت هذه الدراسات من حيث الأهداف والمنهجيات والسياقات التي تناولتها، حيث ركز بعضها على العلاقة السببية بين استخدام مختلف أبعاد التسويق الرقمي والأداء، في حين اكتفت أخرى بتوصيف الأثر أو رصده في قطاعات أو بيئات محددة. وفي هذا السياق، يهدف هذا المطلب إلى عرض وتحليل أبرز الدراسات السابقة التي بحثت في هذه العلاقة، وذلك لتحديد ملامح الإطار المعرفي الذي تنتمي إليه الدراسة الحالية.

1. أهداف الدراسات

هدفت دراسة (السعيد، 2023) إلى تحليل أثر التسويق الرقمي بأبعاده المختلفة (الجذب، المشاركة، الاحتفاظ، التعلم، والتواصل) على تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الناشئة في الجزائر، والتي تم قياسها من خلال عناصر التكلفة، الجودة، الإبداع، المرونة، والوقت.

تهدف هذه دراسة (Sharabati، وآخرون، 2024) إلى تقييم تأثير التطورات التكنولوجية، بما في ذلك التسويق الرقمي، على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة الأردنية الهاشمية، وتحديد المتغيرات التي تؤثر في العلاقة بينهما. وذلك نتيجة للدور المحوري الذي تلعبه هذه المؤسسات في تحفيز الاقتصادات المحلية، وتعزيز النمو الاقتصادي المحلي، وخلق فرص العمل، ما يجعل من الضروري فهم أفضل السبل لدعم نجاحها من خلال التسويق الرقمي.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

كما تهدف دراسة (Aljabari، وآخرون، 2024) إلى تحليل تأثير استراتيجيات التسويق الرقمي على الابتكار في السوق السعودية، مع التركيز على الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي بين التحول الرقمي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال تحديد عوامل قبول ودمج الذكاء الاصطناعي باستخدام نموذج UTAUT، وتحليل مساهمته في تعزيز فهم سلوك العملاء وتحسين تجربتهم، بما ينعكس إيجاباً على الابتكار في المنتجات والعمليات، دعماً لأهداف رؤية السعودية 2030.

تهدف دراسة (Fitriyanti، Yuwono، و Nainggolan، 2025) إلى تحليل تأثير الابتكار في التسويق الرقمي والتوجه الاستراتيجي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (MIPYMES) في قطاع الأغذية والمشروبات بإندونيسيا. كما تسعى إلى اختبار الدور الوسيط لقدرات التسويق، والدور المعدل لإدارة المخاطر ضمن العلاقة بين المتغيرات المستقلة والأداء المؤسسي.

تهدف دراسة (جداوي، 2025) إلى استكشاف مدى إسهام قدرات التسويق الرقمي لدى المسوقين، ممثلة في القيادة، الحضور الرقمي، التفاعل مع العملاء، وتطوير وتنفيذ الاستراتيجية الرقمية، في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات السياحية في الجزائر، وذلك من خلال مؤشرات الأداء المتمثلة في المبيعات، الحصة السوقية، والأرباح.

تهدف دراسة (Rishad، 2025) إلى الكشف عن أثر استراتيجيات التسويق الرقمي، مثل البريد الإلكتروني، وتحسين محركات البحث، والتسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي، على نمو واستدامة المؤسسات الناشئة. وقد ركزت الدراسة على تحليل مختلف أساليب التسويق الرقمي وتحديد التحديات التي تواجه بيئة الأعمال الناشئة في مدينة رانغبور بجمهورية بنغلاديش.

2. مناهج الدراسات

اعتمدت دراسة (السعيد، 2023) على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. تم توجيه الاستبيان إلى عينة مكونة من 173 موظفاً يعملون في 38 مؤسسة ناشئة جزائرية. ولتحليل البيانات، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بإصداره 22.

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في دراسة (Sharabati، وآخرون، 2024)، وذلك من خلال استخدام أداة الاستبيان التي وُزعت على مديري التسويق في 190 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في الأردن، باستخدام أسلوب العينة القصدية. وقد تم تحليل البيانات المجمع باستخدام مجموعة من الأساليب

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

والاختبارات الإحصائية، بالاعتماد على برنامج SPSS (الإصدار 29)، بالإضافة إلى توظيف نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتعميق فهم العلاقات بين متغيرات الدراسة.

اعتمدت دراسة (Aljabari، وآخرون، 2024) على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية. وقد وُزِعَ الاستبيان عبر البريد الإلكتروني على عينة مكونة من نحو 150 مستجيباً من العاملين في المؤسسات الناشئة والصغيرة والمتوسطة في مختلف القطاعات داخل المملكة العربية السعودية. وتم تصميم الاستبيان بالاستناد إلى نموذج قبول وتوظيف التكنولوجيا الموحد (UTAUT)، بهدف تحليل عوامل قبول ودمج الذكاء الاصطناعي في استراتيجيات التسويق الرقمي. ولتحليل العلاقات المعقدة بين المتغيرات وتقدير النموذج النظري المقترح، تم استخدام برنامج Smart PLS 4 المعتمد على نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام طريقة PLS-SEM، نظراً لما يتميز به من كفاءة في التعامل مع النماذج متعددة الأبعاد والعينات الصغيرة نسبياً، بالإضافة إلى قدرته على تحليل العلاقات الوسيطة والتأثيرات غير الخطية بشكل دقيق.

اعتمدت دراسة (Fitriyanti، Yuwono، و Nainggolan، 2025) على منهج كمي وصفي باستخدام أسلوب المسح الميداني. تم جمع البيانات من 279 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في مدينة تانجونغ بينانغ، باستخدام استبيان إلكتروني مبني على مقياس ليكرت الخماسي. اشتملت أداة القياس على مؤشرات تغطي الابتكار في التسويق الرقمي، التوجه الاستراتيجي، القدرات التسويقية، إدارة المخاطر، وأداء المؤسسة. تم استخدام برنامج SmartPLS لتحليل العلاقات بين المتغيرات وتقدير النموذج الهيكلي، مع اختبار الفرضيات المباشرة وغير المباشرة والتحقق من ملاءمة النموذج.

اعتمدت دراسة (جداوي، 2025) على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبيان الإلكتروني كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعه عبر البريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي. شملت العينة 227 وكالة سياحية ناشطة على مستوى الجزائر. وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية من خلال برنامج SPSS إصدار 26.

اعتمدت دراسة (Rishad، 2025) على المنهج الوصفي الاستنباطي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 132 من رواد الأعمال الناشطين في قطاع المؤسسات الناشئة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، إضافة إلى توظيف برنامج SPSS لقياس وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.

3. نتائج الدراسات

توصلت نتائج دراسة (السعيد، 2023) إلى وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للتسويق الرقمي بجميع أبعاده على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة. وقد تبين أن اعتماد هذه المؤسسات على آليات التسويق الرقمي يسهم في تقليص التكاليف وتقليل الوقت، فضلاً عن رفع مستويات الجودة وتعزيز الإبداع والمرونة التشغيلية.

أظهرت نتائج دراسة (Sharabati، وآخرون، 2024) أن التسويق الرقمي يُمثل عاملاً جوهرياً في تعزيز فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يسهم بشكل مباشر في تسريع عملية التحول الرقمي، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج اقتصادية أقوى وتوسيع نطاق التواجد في السوق. كما أن التفاعل مع العملاء عبر القنوات الرقمية يسهم في فهم سلوكهم وتفضيلاتهم بشكل أدق، الأمر الذي يُمكن المؤسسات من تحسين جودة تجارب العملاء وتطوير منتجات أكثر ملاءمة، إضافة إلى تحقيق مبيعات أكثر كفاءة وفعالية.

أظهرت نتائج دراسة (Aljabari، وآخرون، 2024) أن استراتيجيات التسويق الرقمي تلعب دوراً جوهرياً في تعزيز الابتكار لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق السعودية، حيث يعمل الذكاء الاصطناعي كوسيط فعال يساهم في تحسين تطوير المنتجات والعمليات من خلال تحليل سلوك العملاء وتجاربهم. وأكدت النتائج أن دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في العمليات التسويقية يعزز القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل، مما يسهم في رفع مستوى الأداء التشغيلي وتحقيق نمو مستدام. كما بينت الدراسة أن الاعتماد على الحلول المعتمدة على الذكاء الاصطناعي يعزز تنافسية المؤسسات وقدرتها على الاستجابة لتغيرات السوق وتوقعات المستهلكين، مما يدعم تحقيق أهداف الابتكار والاستدامة وفق رؤية السعودية 2030.

أظهرت نتائج دراسة (Fitriyanti، Yuwono، و Nainggolan، 2025) أن الابتكار في التسويق الرقمي والتوجه الاستراتيجي لهما تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على كل من القدرات التسويقية والأداء المؤسسي. في المقابل، لم تُظهر القدرات التسويقية تأثيراً معنوياً على الأداء المؤسسي سواء بشكل مباشر أو بوساطة إدارة المخاطر. كما تبين أن القدرات التسويقية لا تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين الابتكار أو التوجه الاستراتيجي والأداء، ولم تثبت إدارة المخاطر دورها المعدل ضمن هذه العلاقات. وتشير هذه النتائج إلى أهمية التركيز على الابتكار والتوجه الاستراتيجي كمحركات مباشرة للأداء، بينما تحتاج القدرات التسويقية

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

وإدارة المخاطر إلى تعزيز أكبر لتفعيل دورها ضمن نموذج الأداء المؤسسي في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

توصلت دراسة (جداوي ، 2025) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين قدرات التسويق الرقمي للمسوقين (القدرات القيادية، الحضور الرقمي، تطوير وتنفيذ الاستراتيجية الرقمية) وبين الأداء التسويقي للوكالات السياحية. في المقابل، لم يُظهر بُعد ربط العملاء والتفاعل معهم تأثيرًا معنويًا في الأداء التسويقي وفقًا لنتائج الدراسة.

أظهرت نتائج دراسة (Rishad ، 2025) وجود تأثير كبير للتسويق الرقمي، لاسيما التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي، في تعزيز نجاح المؤسسات الناشئة ودعم نمو بيئة الأعمال في مدينة رانغبور. كما كشفت النتائج أن قطاعات مثل الإطعام والمنسوجات تمتلك قدرة عالية على التكيف مع استراتيجيات التسويق الرقمي، مما يسهم في تحسين الأداء وزيادة فرص الاستدامة.

سمح هذا المطلب بتقديم نظرة تحليلية لأبرز الدراسات التي تناولت العلاقة بين التسويق الرقمي وأداء المؤسسات، رغم محدودية الأدبيات التي جمعت بين المتغيرين بشكل متكامل خاصة في سياق المؤسسات الناشئة. وقد أتاح هذا العرض تحديد المرجعيات النظرية والمعرفية المتاحة، وإبراز حدودها، بما يعزز من تأصيل الدراسة الحالية ويبرز موقعها ضمن المسار البحثي القائم.

تناول هذا المبحث أبرز الدراسات السابقة المتعلقة بمحاور الدراسة الثلاثة، وهي: التسويق الرقمي، أداء المؤسسات، والمؤسسات الناشئة والعلاقة فيما بينها. وقد تم تحليل هذه الدراسات من حيث أهدافها، مناهجها، ونتائجها، بما يسمح ببناء تصور عن السياق العلمي الذي تنتمي إليه الدراسة الحالية. أظهر هذا العرض تنوعًا في المقاربات النظرية والمنهجية، واختلافًا في السياقات والنتائج، ما يُبرز أهمية التعمق في تحليل أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات والدراسة الحالية. ومن هذا المنطلق، يأتي المبحث الثالث لإجراء مقارنة بين الأدبيات السابقة وموضوع الأطروحة، ويحدد الفجوة البحثية التي تستند إليها، فضلاً عن إبراز القيمة المضافة التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها ضمن المجال المعرفي ذي الصلة.

المبحث الثالث: تحليل الدراسات السابقة ومناقشتها

بعد استعراض الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، يأتي هذا المبحث ليشكل خطوة تحليلية وتركيبية تهدف إلى استجلاء طبيعة العلاقة بين التسويق الرقمي وأداء المؤسسات خاصة الناشئة منها كما

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

عالجتها الأدبيات السابقة، وذلك من خلال مراجعة الأعمال التي تناولت هذه العلاقة بصورة مباشرة، بما يُسهم في تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن الإطار العلمي القائم.

يتناول هذا المبحث في مطلبه الأول مقارنة كل الدراسات التي تم التطرق لها بالدراسة الحالية من حيث الأبعاد النظرية والمنهجية. أما المطلب الثاني فقد خصص لتحديد الفجوات البحثية التي أفرزها هذا التحليل، مع إبراز الإضافة العلمية التي تسعى هذه الدراسة إلى تقديمها.

المطلب الأول: مقارنة الدراسات السابقة

في هذا الإطار، تم إعداد الجدول 18 لمقارنة الدراسات السابقة الموظفة في هذه الأطروحة مع الدراسة الحالية، وذلك وفقاً لجملة من المعايير المنهجية والموضوعية، بهدف تحديد أوجه التشابه والاختلاف واستخلاص الفجوة البحثية.

الجدول 18: أوجه اختلاف وتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية

برنامج التحليل	خصائص العينة	أداة جمع البيانات	منهج الدراسة	متغيرات الدراسة		هدف الدراسة	وجه المقارنة	
				ت. ر.	أ. م.		الدراسات السابقة	الدراسات الحالية
نعم	لا	نعم	نعم	لا	نعم	لا	دراسة (Diouani, 2021)	الدراسات السابقة المتعلقة بالتسويق الرقمي
نعم	لا	نعم	نعم	لا	نعم	لا	دراسة (منصوري، 2023)	
لا	لا	نعم	نعم	لا	نعم	لا	دراسة (Al Helali, 2023)	
لا	لا	لا	لا	لا	نعم	لا	دراسة (Ampad, 2024)	
لا	لا	لا	لا	لا	نعم	لا	دراسة (Joshi, وآخرون، 2025)	
لا	لا	لا	لا	لا	نعم	لا	دراسة (Medel, 2025)	
لا	لا	نعم	نعم	نعم	لا	لا	دراسة (Gerdocci و Kosta, 2020)	الدراسات السابقة المتعلقة بأداء المؤسسات
لا	لا	نعم	نعم	نعم	لا	لا	دراسة (خضارة، 2020)	
نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	لا	دراسة (Dong، وآخرون، 2023)	
نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	لا	دراسة (زبيد، 2023)	
نعم	لا	نعم	نعم	نعم	لا	لا	دراسة (Sutiono، وآخرون، 2025)	
لا	لا	لا	لا	نعم	لا	لا	دراسة (Oliveira، وآخرون، 2025)	
لا	نعم	لا	لا	لا	لا	لا	دراسة (Duarte Ribeiro و Marcon, 2021)	الدراسات السابقة المتعلقة ب المؤسسات الناشئة
لا	نعم	لا	لا	لا	لا	لا	دراسة (Flécher, 2021)	
لا	نعم	نعم	نعم	لا	لا	لا	دراسة (Passy, 2021)	
لا	نعم	نعم	نعم	لا	لا	لا	دراسة (تليلي، 2022)	
لا	نعم	لا	لا	لا	لا	لا	دراسة (Carle, 2023)	
لا	نعم	لا	لا	لا	لا	لا	دراسة (Gambardella و Felin, 2024)	

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

لا	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	دراسة (السعيد، 2023)	الدراسات
لا	لا	لا	نعم	نعم	نعم	لا	دراسة (Sharabati، وآخرون، 2024)	السابقة
نعم	لا	لا	نعم	نعم	نعم	لا	دراسة (Aljabari، وآخرون، 2024)	المتعلقة
نعم	لا	لا	نعم	نعم	نعم	لا	دراسة (Yuwono، وآخرون، 2025)	بالعلاقة
لا	لا	لا	نعم	نعم	نعم	لا	دراسة (جداوي، 2025)	بين
لا	لا	لا	نعم	نعم	نعم	لا	دراسة (Rishad، 2025)	متغيرات
لا	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	دراسة (Rishad، 2025)	الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث.

يُبرز الجدول المقارن أوجه تداخل وتباين بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، وذلك انطلاقاً من مجموعة من أوجه المقارنة المنهجية والموضوعية الآتية:

1. من حيث هدف الدراسة

تتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات التي سعت إلى استكشاف تأثير أحد المتغيرات المدروسة على الأداء، مثل دراسة (زيغد، 2023) التي استهدفت تحليل دور القدرات التنظيمية في تحسين الأداء، ودراسة (Fitriyanti، Yuwono، و Nainggolan، 2025) التي ركزت على أثر الابتكار والتوجه الاستراتيجي في الأداء، وهو ما ينسجم مع توجه الدراسة الحالية نحو تحليل أثر التسويق الرقمي على أداء المؤسسات. كما تتشابه مع دراسة (السعيد، 2023) التي تناولت العلاقة بين التسويق الرقمي وأداء المؤسسات. في المقابل، يلاحظ أن العديد من الدراسات، خاصة تلك التي تناولت التسويق الرقمي فقط مثل (Diouani، 2021) و (منصوري، 2023)، لم تتطرق إلى دراسة العلاقة التأثيرية بل اكتفت بوصف واقع التسويق الرقمي أو سلوك المستخدمين، مما يجعل أهدافها أقل ارتباطاً بالهدف التحليلي السببي للدراسة الحالية.

2. من حيث متغيرات الدراسة

تتشارك الدراسة الحالية مع عدد محدود من الدراسات في تناول العلاقة بين متغيري (التسويق الرقمي وأداء المؤسسات). من بين هذه الدراسات نذكر (Sharabati، وآخرون، 2024) (Aljabari، وآخرون، 2024)، (جداوي، 2025) التي درست العلاقة بين التسويق الرقمي والأداء، لكن دون التطرق إلى السياق الخاص بالمؤسسات الناشئة. أما غالبية الدراسات الأخرى، فقد ركزت إما على التسويق الرقمي (Al Helali، 2023)، (Medel، 2025) أو على أداء المؤسسات فقط مثل (Gerdoci و Kosta، 2020) و (Dong، 2023)، (Thu، 2023) ، أو على المؤسسات الناشئة دون الربط بين المتغيرات، كما هو الحال في (Marcon و Duarte Ribeiro، 2021) و (Felin و Gambardella، 2024). هذا ما يُبرز تميّز

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

الدراسة الحالية في الجمع بين متغيري الدراسة ونوع المؤسسات المستهدفة بشكل متكامل ضمن نموذج تحليلي موحد.

3. من حيث المنهجية

من حيث المنهج، يلاحظ أن الدراسة الحالية تتقاطع مع عدة دراسات اعتمدت المنهج الكمي التحليلي، خاصة تلك التي هدفت إلى اختبار علاقات سببية بين المتغيرات باستخدام الاستبيان، كما هو الحال في دراسات (السعيد، 2023)، (Aljabari، وآخرون، 2024)، (Fitriyanti، Yuwono، و Nainggolan، 2025) و (Sharabati، وآخرون، 2024). في المقابل، اعتمدت بعض الدراسات الأخرى على منهج نوعي بحث دون اختبار إحصائي للعلاقات، كما هو حال دراسات (Ampad، 2024)، (Flécher، 2021) و (Carle، 2023). مما يجعل نتائجها ذات طابع استكشافي أكثر من كونها تفسيرية أو تعميمية.

4. من حيث أداة جمع البيانات

أغلب الدراسات الكمية التي تتقاطع مع الدراسة الحالية استخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، ومنها: (زيغد، 2023)، (Ghi، Dong، و Thu، 2023)، (Sharabati، وآخرون، 2024)، (Fitriyanti، Yuwono، و Nainggolan، 2025) و (Aljabari، وآخرون، 2024). وهو ما يعزز مصداقية استخدام هذه الأداة في الدراسة الحالية. أما بعض الدراسات الأخرى، خاصة النوعية منها، فقد اعتمدت على المقابلات أو تحليل البيانات الثانوية كالوثائق والأرشيف مثل دراسة (Marcon و Duarte، 2021، Ribeiro، 2021) و (Passy، 2021)، مما يجعل المقارنة المنهجية معها أقل تماسكًا.

5. من حيث خصائص العينة

الدراسة الحالية تركز على المؤسسات الناشئة في الجزائر، وهو ما يتوافق جزئيًا مع بعض الدراسات التي اشتغلت على هذا النوع من المؤسسات، مثل (زيغد، 2023)، (Passy، 2021) و (تليلي، 2022). في حين أن دراسات أخرى استهدفت مؤسسات متوسطة أو صناعية كبرى في دول مختلفة، كما في دراسات (Ghi، Dong، و Thu، 2023) و (Fitriyanti، Yuwono، و Nainggolan، 2025)، مما يجعل نتائجها أقل قابلية للتعميم على البيئة الجزائرية.

6. من حيث برنامج التحليل

قامت الدراسة الحالية بتوظيف برنامج SmartPLS، وهو ما يتقاطع مع عدد من الدراسات التي اعتمدت نفس الأداة، ومنها: (Diouani، 2021)، (منصوري، 2023) و (Aljabari، وآخرون، 2024).

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

بينما نجد دراسات أخرى اعتمدت على برنامج SPSS مثل دراسة (السعيد، 2023) و (Rishad، 2025). بينما توجد دراسات لم توضح البرنامج المستخدم أو اعتمدت أدوات تحليل وصفية بسيطة، كما هو حال معظم الدراسات النوعية أو النظرية التي تم التطرق لها.

من خلال هذا التحليل المقارن، يتبين أن الدراسة الحالية تستند إلى قاعدة معتبرة من الأدبيات التي تناولت موضوعات التسويق الرقمي أداء المؤسسات، لاسيما الناشئة منها، سواء بشكل منفصل أو مترابط جزئياً. غير أن الطابع التجميعي لبعض الدراسات، وغياب الترابط المنهجي المتكامل بين المتغيرات في معظمها، يكشف عن فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة التأثيرية بين التسويق الرقمي وأداء المؤسسات في سياق المؤسسات الناشئة، ضمن البيئة الاقتصادية الجزائرية.

المطلب الثاني: الفجوة البحثية والقيمة المضافة للدراسة

يمثل هذا المطلب خلاصة تحليل معمق للدراسات السابقة، ويهدف إلى إبراز موقع الدراسة الحالية ضمن المسار البحثي المتعلق بمتغيري الدراسة. فمن خلال مراجعة الأدبيات ومقارنتها بالدراسة الحالية، أمكن تحديد أوجه التشابه والاختلاف، ومن ثم الوقوف على الجوانب التي لم تُعالج بالشكل الكافي في البحوث السابقة، والتي تمثل ما يُعرف بالفجوة البحثية. كما يسمح هذا التحليل باستخلاص الإضافة النوعية التي تقدمها الدراسة الحالية، سواء من حيث تناولها المتكامل للمتغيرات، أو من حيث تركيزها على بيئة بحثية لم تتل ما تستحقه من الاهتمام، كالمؤسسات الناشئة في الجزائر. وعليه، يتناول هذا المطلب عرضاً للفجوة البحثية التي تستند إليها الدراسة، متبوعاً بتحديد القيمة العلمية المضافة التي تسعى إلى تقديمها ضمن المجال المعرفي ذي الصلة.

1. الفجوة البحثية للدراسات السابقة

تعدّ الفجوة البحثية من أهم المبررات العلمية التي تبرر إنجاز أي دراسة جديدة، إذ تعكس مواطن النقص أو القصور في الأدبيات السابقة. وبناءً على التحليل المقارن للدراسات السابقة، أمكن تحديد عدد من الفجوات التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، سواء على المستوى المجتمعي أو المكاني أو الزمني أو التطبيقي، إلى جانب الفجوتين المعرفية والمفهومية.

2.1. الفجوة المجتمعية

تمثلت الفجوة المجتمعية في محدودية الدراسات التي تناولت المؤسسات الناشئة في الجزائر كإطار ميداني، إذ لم تُعالج معظم الأدبيات هذا السياق المحلي بالشكل الكافي، باستثناء دراسة (زيغد، 2023) بعينة قدرها

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

255 مؤسسة ناشئة، ودراسة (تليلي، 2022) بعينة بلغت 224 مؤسسة ناشئة. ومع ذلك، فإن هاتين الدراستين لم تتطرقا إلى العلاقة المتكاملة بين متغيري الدراسة الحالية (التسويق الرقمي وأداء المؤسسات). فضلاً عن ذلك، فإن حجم العينات فيهما ظل أقل مقارنةً بالدراسة الحالية التي استهدفت 257 مؤسسة ناشئة، إلى جانب أن الفترة الزمنية التي أجريت خلالها تلك الدراسات (2022 و2023) لم تعد ملائمة لخصوصية البيئة الديناميكية والمتغيرة للمؤسسات الناشئة في الجزائر.

2.2. الفجوة المكانية

تم اختيار عينة الدراسة من المؤسسات الناشئة الجزائرية المشاركة في الطبعة الثالثة للمؤتمر الإفريقي للمؤسسات الناشئة بالعاصمة الجزائر، والذي شكّل فرصة لتجمع أكبر عدد ممكن من المؤسسات الناشئة من مختلف ولايات الوطن. ويتيح هذا الاختيار تعميم نتائج الدراسة لاحقاً على مستوى المؤسسات الناشئة في الجزائر على الصعيد الوطني، وليس على المستوى الجهوي فقط، على عكس الدراسات السابقة التي اقتصرت على المؤسسات الناشئة في جهة جغرافية محددة.

3.2. الفجوة الزمنية

تُظهر مراجعة الدراسات السابقة أن معظم الأبحاث التي تناولت المؤسسات الناشئة، وبخاصة في السياق الجزائري، لم تتجاوز زمنياً نهاية عام 2023. في المقابل، ركزت الدراسة الحالية على فترة أحدث، حيث شملت بيانات ميدانية تعود إلى أواخر 2024 وبداية 2025، ما يمنحها راهنية أكبر في التناول ويُمكنها من تقديم صورة أكثر دقة عن الواقع الحالي للمؤسسات الناشئة في الجزائر.

4.2. الفجوة التطبيقية

تميّزت الدراسة الحالية باعتمادها على أحدث نسخة من برنامج SmartPLS التي أصبحت متاحة في فيفري 2025، ما سمح بإجراء نمذجة متقدمة للعلاقات بين المتغيرات. كما شملت الدراسة جانباً بيبيوميترياً مكثفاً، تم من خلاله تحليل الإنتاج البحثي في مجال الدراسة عبر قاعدة Scopus للفترة الممتدة من 2020 إلى 2025، باستخدام برنامج VOSviewer، وهو ما أتاح لنا الإحاطة بأحدث التوجهات العلمية في موضوع الدراسة.

5.2. الفجوة المعرفية

على الرغم من تنامي الاهتمام الأكاديمي بموضوع التسويق الرقمي، تكشف نتائج التحليل البيبيوميترى والمراجعة المنهجية للدراسات السابقة عن غياب معالجة معمقة لتطبيقات وأدوات التسويق الرقمي في سياق

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

المؤسسات الناشئة، خصوصاً في البيئات الاقتصادية الناشئة مثل الجزائر. فمعظم الدراسات ركزت على المؤسسات الكبرى أو الأسواق المستقرة، في حين أهملت خصوصيات المؤسسات الناشئة التي تواجه تحديات مختلفة في الموارد والقدرات التنافسية. وتكمن مساهمة هذه الدراسة في نقطتين معرفيتين أساسيتين تتجاوزان ما هو مطروح في الأدبيات السابقة، وهما: الربط بين التسويق الرقمي وعمليات الأتمتة، بما ينقل النقاش من مجرد تحسين الأداء إلى مفهوم التحسين المستمر للأداء، وهو منظور لم تتم معالجته بالقدر الكافي في الدراسات السابقة. بالإضافة إلى التطرق بعمق إلى واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر، ليس فقط من خلال توصيف بيئتها القانونية والتنظيمية، وإنما عبر جمع معطيات دقيقة عن أبرز المحافل العلمية والاقتصادية الداعمة لها. وقد تم تحرير هذه البيانات بعناية لتعكس بدقة الواقع الفعلي للمؤسسات الناشئة في الجزائر، مما يعطي قيمة معرفية مضافة نظراً لندرة هذا النوع من التوثيق.

6.2. الفجوة المفهومية

أغفلت العديد من الدراسات السابقة اعتماد نموذج مفهومي متكامل لتقييم أداء المؤسسات. وفي هذا الإطار، اعتمدت الدراسة الحالية على نموذج بطاقة الأداء المتوازن *Balanced Scorecard*، مع تطوير مؤشرات دقيقة وحديثة تمثل الأداء في أبعاده المختلفة (المالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو). وهو ما يُشكّل قيمة مفهومية مضافة مقارنةً بالمقاربات التقليدية التي ركزت على مؤشرات محدودة أو عامة.

2. القيمة المضافة للدراسة الحالية

تتميز الدراسة الحالية بعدد من الإسهامات العلمية والمنهجية التي تشكّل قيمة مضافة واضحة مقارنةً بالدراسات السابقة. فمن الناحية النظرية، تسعى الدراسة إلى توسيع الإطار المفاهيمي للتسويق الرقمي من خلال ربطه بمحاور حديثة مثل الذكاء الاصطناعي وعمليات الأتمتة، وهو توجه لم يُعالج بالشمول الكافي في الأدبيات السابقة، لا سيما في السياق الجزائري.

أما على المستوى المنهجي، فقد تم اختيار نموذج بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء المؤسسات بطريقة أكثر دقة وتنظيماً مقارنةً بالنماذج التقليدية، مع تصميم بطاقة متكاملة ومتكيفة مع خصوصية المؤسسات الناشئة. كما تم اعتماد عينة مدروسة بعناية فائقة، مع تطبيق عملية تصفية دقيقة لضمان تقليص هامش الخطأ في القياس وتعزيز قابلية تعميم النتائج، بما يعكس مصداقية عالية للنتائج المحصلة.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

كما تتميز الدراسة بتكاملها المنهجي، إذ جمعت بين مراجعة ببليومترية تحليلية للأدبيات العالمية ودراسة ميدانية تعتمد على التحليل الكمي المتقدم، ما يمنحها توازنًا علميًا بين البعد النظري والتطبيقي، ويجعلها أكثر قدرة على تقديم نتائج موثوقة قابلة للبناء عليها.

ومن الجوانب المميزة أيضًا أن الدراسة عالجت العلاقة بين متغيرين أساسيين هما التسويق الرقمي وأداء المؤسسات، ضمن سياق تطبيقي خاص يتمثل في المؤسسات الناشئة في الجزائر، وهو ما يمنحها طابعًا تجريبيًا واقعيًا عالي القيمة، ويسهم في ملء فجوة معرفية تركّزت فيها معظم الأدبيات السابقة على المؤسسات المتوسطة والكبرى أو غير المحلية.

على صعيد الأدوات، استخدمت الدراسة أحدث ما توصلت إليه تقنيات التحليل الإحصائي، حيث تم استخدام النسخة الأخيرة من برنامج SmartPLS (الإصدار 4.1.1.1) في تحليل النماذج الهيكلية، إلى جانب إجراء دراسة ببليومترية معمّقة بالاعتماد على قاعدة بيانات Scopus للفترة 2020-2025 باستخدام برنامج VOSviewer، مما مكّن من إثراء الجانب التطبيقي وتعزيز موثوقية البناء النظري.

كما تجدر الإشارة إلى أن اختيار المؤسسات الناشئة في الجزائر كمجتمع للدراسة يمثل إضافة عملية معتبرة، نظرًا للأهمية الاستراتيجية المتزايدة التي تحظى بها هذه المؤسسات في السياسة الاقتصادية الوطنية، خاصة في ظل سعي الجزائر إلى تنويع مصادر دخلها بعيدًا عن قطاع المحروقات.

بناءً على ما سبق، يتضح أن الدراسة الحالية تغطي الفجوة البحثية التي أفرزها تحليل الأدبيات السابقة، سواء من حيث الزمان أو المكان أو المنهج أو الإطار المفاهيمي. كما تُعدّ مساهمتها العلمية معتبرة بالنظر إلى حداثة الموضوع، وتكامل التصميم المنهجي، وتوظيف أحدث الأدوات الإحصائية، فضلًا عن تخصيص نموذج بطاقة أداء متوازن بمؤشرات تتماشى مع خصوصيات المؤسسات الناشئة الجزائرية. وعليه، فإن هذه الدراسة لا تكتفي بمجرد تكرار ما سبق، بل تمثل خطوة نوعية نحو بناء فهم أعمق وأكثر دقة للعلاقة بين التسويق الرقمي وتحسين الأداء في بيئة المؤسسات الناشئة.

انطلاقًا من عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة، تمكّن هذا المبحث من تأصيل الإطار المعرفي الذي تستند إليه الدراسة الحالية، وتحديد موقعها ضمن المسار البحثي القائم. فقد تناول المطلب الأول مقارنة وتحليل أوجه التشابه والاختلاف بين كل الدراسات السابقة التي تم التطرق لها والدراسة الحالية، من حيث الأهداف، المتغيرات، المنهجية، أدوات التحليل، والعينة، بما مكّن من الوقوف على الحدود المعرفية والمنهجية للأدبيات السابقة. أما المطلب الثاني فقد سلط الضوء على الفجوات البحثية التي أفرزها

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

التحليل، والتي تتمثل في قصور الدمج بين متغيري الدراسة ضمن سياق المؤسسات الناشئة الجزائرية، فضلاً عن محدودية الأدوات التحليلية أو ضعف التمثيل الميداني في بعض الأعمال السابقة. وفي المقابل، أُبرزت القيمة العلمية المضافة للدراسة الحالية، سواء من حيث حداثة الطرح، أو دقة البناء النظري والمنهجي، أو من حيث مساهمتها التطبيقية الموجهة نحو فئة اقتصادية حيوية تراهن عليها الجزائر في تنويع اقتصادها. بناءً على ذلك، يشكّل هذا المبحث حلقة أساسية في الربط بين الإطار النظري والدراسة الميدانية، كما يُمهّد للفصل التالي المخصص لعرض المنهجية المعتمدة، وأسس تصميم الدراسة ميدانياً.

خلاصة

أظهر تحليل الأدبيات التطبيقية المتعلقة بموضوع الدراسة، أن التسويق الرقمي وأداء المؤسسات والممارسات المرتبطة بالمؤسسات الناشئة قد شكّلت مجالات بحثية خصبة خلال السنوات الأخيرة، خصوصاً في ظل التحولات الرقمية المتسارعة. وقد مكّن التحليل البيبليومتري من تتبع التوجهات البحثية السائدة عالمياً، والتعرف على الفاعلين الرئيسيين في ميدان البحث، سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات أو الدول، مما ساعد على رسم صورة شاملة لحجم الاهتمام العلمي بموضوع الدراسة.

كما أتاح استعراض الدراسات السابقة الخاصة بكل من التسويق الرقمي، والأداء، والمؤسسات الناشئة، إمكانية فهم الأطر النظرية والمنهجية التي اعتمدها الباحثون في هذا المجال، والتعرف على أهم النتائج التي توصلوا إليها. أما تحليل الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة، فقد ساعد في تحديد مواطن التقاطع والاختلاف، ومن ثمّ الوقوف على الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها.

وبناءً على ما سبق، تجلّت القيمة المضافة للدراسة الحالية في كونها تجمع بين أدوات حديثة للتسويق الرقمي، ونموذج متكامل لقياس الأداء هو بطاقة الأداء المتوازن، مع التركيز على فئة خاصة من المؤسسات وهي المؤسسات الناشئة في الجزائر، التي لم تحظَ لحد الساعة بالاهتمام الكافي في هذا السياق البحثي. وبهذا التأسيس، تنتقل الدراسة إلى عرض الجوانب المنهجية والميدانية في الفصل الثالث.

الفصل الثالث:

الإطار المنهجي

والإحصائي للدراسة

تمهيد

يمثل الجانب المنهجي والإحصائي من كل دراسة الأساس الذي تُبنى عليه المخرجات العلمية والنتائج، إذ يسمح هذا الجانب بضبط الإجراءات البحثية واختيار الأدوات التي تضمن الدقة والمصداقية في معالجة الإشكالية واختبار الفرضيات. ونظرًا لخصوصية الدراسة التي تهدف إلى تحليل أثر التسويق الرقمي على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر، كان من الضروري أن يتضمن هذا الفصل بعدين متكاملين: بُعد ميداني يتناول واقع المؤسسات الناشئة محل الدراسة، وبُعد منهجي يوضح مختلف الخطوات العلمية التي تم اتباعها.

في هذا الإطار، تم التطرق في المبحث الأول إلى واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر، من خلال عرض الإطار القانوني والتنظيمي الذي يحكمها، وتقديم أهم الفعاليات والأنشطة الموجهة لدعمها على غرار الملتقيات العلمية والمعارض الاقتصادية، إلى جانب إبراز نماذج وطنية رائدة في قطاعات مختلفة كخدمات اللوجستيك، إدارة المخاطر، إعادة التدوير، التعليم، والصحة.

أما المبحث الثاني، فقد خُصص للإطار المنهجي والإجرائي للدراسة، حيث تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة، والمنهج المعتمد، وأدوات جمع البيانات والمراحل التي مرّ بها البحث ميدانيًا، بالإضافة إلى عرض المتغيرات المدروسة، النموذج المفاهيمي، والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل، لا سيما الاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج Smart PLS.

في حين خُصص المبحث الثالث لتقييم أداة الدراسة ونتائج الدراسة الاستطلاعية الأولية، حيث تم فيه عرض الإطار النظري لنمذجة المعادلات الهيكلية، ثم اختبار صلاحية أداة القياس المعتمدة وتحليل نتائج النموذج القياسي الاستطلاعي بهدف التأكد من ملاءمته قبل تطبيقه على العينة الأساسية للدراسة.

وعليه، يتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث رئيسية على النحو التالي:

- المبحث الأول: واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي والإجرائي للدراسة.
- المبحث الثالث: تقييم أداة الدراسة ونتائج الاستطلاع الأولي.

المبحث الأول: واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر

أصبحت المؤسسات الناشئة في الجزائر في صلب الاهتمام الاقتصادي الوطني، باعتبارها أحد المحاور الأساسية في سياسة تنويع مصادر الدخل الوطني، ودفع عجلة الابتكار والتوظيف، خصوصًا في ظل التحولات الرقمية والرهان على اقتصاد المعرفة. ويهدف هذا المبحث إلى تقديم قراءة شاملة لواقع هذه المؤسسات، من خلال التطرق إلى الإطار القانوني والتنظيمي الذي يؤطر نشاطها، وأهم الآليات المؤسسية التي تدعم تمويلها ومرافقتها، إلى جانب إبراز الدور المحوري الذي تلعبه الجامعات في هذا المسار. كما يتناول المبحث أبرز الفعاليات الوطنية والدولية سواء كانت علمية أو اقتصادية التي تستهدف المؤسسات الناشئة، بوصفها فضاءات حيوية للتفاعل، الترويج، والنسج العلاقات. ويختتم بعرض عينة من التجارب الجزائرية الرائدة، موزعة على قطاعات حيوية كالنقل، البيئة، التعليم، والخدمات، لتقديم صورة واقعية عن الممارسات الابتكارية في هذا القطاع الواعد.

المطلب الأول: الإطار القانوني والتنظيمي للمؤسسات الناشئة في الجزائر

يُعد الإطار القانوني والتنظيمي أساسًا ضروريًا لفهم واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر، باعتباره يحدّد الشروط والآليات التي تحكم إنشاءها، تمويلها، ومرافقتها. في هذا المطلب، نسلط الضوء على الجوانب التشريعية والتنظيمية التي توطّر هذا النوع من المؤسسات، مع التطرق إلى أبرز الآليات المعتمدة لدعمها على المستويين المالي والأكاديمي.

1. المؤسسات الناشئة وفقا للمشرع الجزائري

1.1. التعريف القانوني للمؤسسات الناشئة

وفقا للمادة 11 من الفصل الرابع من الجريدة الرسمية في عددها الخامس والخمسين وبناء على المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 27 محرم عام 1442 الموافق لـ 15 سبتمبر سنة 2020، المتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و "مشروع مبتكر" و "حاضنة أعمال"، وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها، فقد تم وضع شروط لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" لكل مؤسسة خاضعة للقانون الجزائري، وتحترم المعايير الآتية: (الجريدة الرسمية، 2020، صفحة 11)

- يجب ألا يتجاوز عمر المؤسسة ثماني (8) سنوات؛
- يجب أن يعتمد نموذج أعمال المؤسسة على منتجات أو خدمات أو نموذج أعمال أو أي فكرة مبتكرة،

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

- يجب ألا يتجاوز رقم الأعمال السنوي المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية،
- أن يكون رأس مال المؤسسة مملوكا بنسبة 50 %، على الأقل، من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار معتمدة أو من طرف مؤسسات أخرى حاصلة على علامة "مؤسسة ناشئة"؛
- يجب أن تكون إمكانيات نمو المؤسسة كبيرة بما فيه الكفاية؛
- يجب ألا يتجاوز عدد العمال 250 عامل.

2.1. منح علامة "مؤسسة ناشئة"

إن عملية إنشاء مؤسسة ناشئة جديدة من الناحية الواقعية تمر بالعديد من الخطوات والمراحل التحضيرية بدءا بالفكرة المبتكرة التي تستلهم من مصادر متعددة وصولا إلى دراسة هذا المشروع مما يسمح بتحديد معالم السوق، ووضع رقم أعمال تقديري، ثم الانتقال إلى مرحلة الدراسة المالية للمشروع لاختيار مصدر التمويل المناسب، ثم الانتقال إلى اختيار الشكل القانوني للمؤسسة، انتهاءً بمخطط العمل ومن ثم الانطلاق في النشاط.

وفقا لنص المادة 1 من المرسوم التنفيذي 20/245 تتشأ "اللجنة الوطنية لمنح علامة مؤسسة ناشئة ومشروع مبتكر وحاضنة أعمال" لدى الوزير المكلف بالمؤسسات الناشئة، يحدد مقرها في مدينة الجزائر، تتولى اللجنة المهام التالية: (الجريدة الرسمية، 2020، صفحة 12)

- منح علامة مؤسسة ناشئة؛
- منح علامة مشروع مبتكر؛
- منح علامة حاضنة أعمال؛
- المساهمة في تشخيص المشاريع المبتكرة وترقيتها؛
- المشاركة في ترقية النظم البيئية للمؤسسات الناشئة.

تتشكل اللجنة من الرئيس الذي يتمثل في الوزير المكلف بالمؤسسات الناشئة أو ممثله بالإضافة إلى الأعضاء وفقا لنص المادة 3 من المرسوم التنفيذي 20/254 وهم: ممثل عن الوزير المكلف بالمؤسسات الناشئة، ممثل عن وزير المالية، ممثل عن الوزير المكلف بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، ممثل عن الوزير المكلف بالصناعة، ممثل عن الوزير المكلف بالفلاحة، ممثل عن الوزير المكلف بالصيد البحري والمنتجات الصيدية، ممثل عن الوزير المكلف بالرقمنة، ممثل عن الوزير المكلف بالانتقال الطاقوي والطاقات المتجددة.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

يتعين على المؤسسة الراغبة في الحصول على علامة "مؤسسة ناشئة" تقديم طلب عبر البوابة الإلكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة مرفقا بالوثائق التالية:

- نسخة من السجل التجاري وبطاقة التعريف الجبائي والإحصائي؛
- نسخة من القانون الأساسي للشركة؛
- شهادة الانخراط في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية مرفقة بقائمة اسمية للأجراء؛
- شهادة الانخراط في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لغير الأجراء؛
- نسخة من الكشوف المالية للسنة الجارية؛
- مخطط أعمال المؤسسة مفصلا؛
- المؤهلات العلمية والتقنية والخبرة لمستخدمي المؤسسة.

وعند الاقتضاء كل وثيقة ملكية فكرية وأي جائزة أو مكافأة متحصل عليها.

يتم الرد على كل طلب للحصول على علامة مؤسسة ناشئة في أجل أقصاه 30 يوما ابتداء من تاريخ إيداع الطلب، وكل تأخر في تقديم جزء من الوثائق المطلوبة يوقف هذا الأجل، كما يتعين على صاحب الطلب تقديم الوثائق الناقصة في أجل 15 يوما ابتداء من تاريخ إخطاره من طرف اللجنة الوطنية تحت طائلة رفض طلبه وفقا للمادة 12 من المرسوم التنفيذي 20/254 السالف الذكر.

تمنح علامة " مؤسسة ناشئة" للمؤسسة لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة حسب الأشكال نفسها، أما في حالة رفض طلب ما فإنه يتعين على اللجنة الوطنية تبرير قرار الرفض و إخطار صاحب الطلب بذلك إلكترونيا، و يمكن للجنة الوطنية إعادة النظر في هذا القرار بناء على طلب مبرر من صاحب الطلب و يتم إخطاره بالرد النهائي إلكترونيا في أجل لا يتجاوز 30 يوما ابتداء من تاريخ إيداعه الطلب، كما أن قرارات منح علامة مؤسسة ناشئة تنشر في البوابة الإلكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة كما جاء في المادتين 14 و 15 من المرسوم التنفيذي 20/254 . (الجريدة الرسمية، 2020، صفحة 12)

2. الصندوق الجزائري لتمويل المؤسسات الناشئة

تسعى الجزائر إلى دعم المؤسسات الناشئة لتكون مركزا متميزا لتعزيز المقاولاتية ونقطة محورية لانطلاق اقتصاد جديد، ولهذا قامت بإنشاء صندوق التمويل الجزائري ليكون شريكا اقتصاديا له دور مهم في نمو هذه المؤسسات ونجاحها.

1.2. نبذة عن صندوق التمويل الجزائري

صندوق التمويل الجزائري هو أول صندوق استثمار مخصص بالكامل للمؤسسات الناشئة في الجزائر، تم إطلاقه رسمياً يوم 3 أكتوبر 2020 لإنشاء إطار قانوني يحدد معايير تأهيل المؤسسات الناشئة. يهدف هذا الصندوق إلى دعم نمو المؤسسات الناشئة في الجزائر وتوفير الدعم المالي والاستراتيجي والتقني الذي تحتاجه، إضافة إلى تشجيع ريادة الأعمال وتعزيز الاقتصاد المعرفي في البلاد.

يُعد صندوق التمويل الجزائري أحد الركائز الأساسية لظهور بيئة مناسبة لإنشاء وتطوير المؤسسات الناشئة التي تتمتع بالقدرة على إضافة قيمة حقيقية للاقتصاد الجزائري، ويختلف عن التمويلات الموجودة لأنه يشترط من المستثمر قبول الدولة كشريك داخل المؤسسة، مع إمكانية الدخول إلى بورصة الجزائر في المستقبل.

أسست الجزائر صندوق التمويل الجزائري لتعزيز الاقتصاد الوطني، عبر تسهيل إجراءات منح التمويل للمؤسسات الناشئة. كما تعزم السلطات أن تُظهر من خلاله إصرارها على تطوير قطاع المؤسسات الناشئة في الجزائر، مما يشجع المستثمرين على المشاركة بشكل أكبر في تمويل هذه المؤسسات والاستثمار فيها. يتمتع هذا الصندوق بمرونة في معالجة الملفات، ويقدم قيمة مضافة عالية لأصحاب المشاريع مقابل مبالغ مالية غالباً ما تكون متواضعة. يملك الصندوق الجزائري للتمويل مزايا مهمة، منها: (Algerian Startup Fund، 2020)

- التحمل المالي للمخاطر، حيث يتدخل الصندوق في تمويل مشاريع يقبل قليل من المؤسسات تمويلها نظراً للمخاطر المتزايدة التي تواجهها؛
- المرونة والاستجابة في التمويل، ومنح رواد الأعمال الوقت والطاقة الضرورية لتحقيق مشاريعهم؛
- توفير فرص متساوية للمؤسسات الناشئة الجزائرية، وتقديم نفس الدعم الذي يمكن أن تحصل عليه نظيراتها في البلدان المتقدمة.

في سياق الشراكات، صندوق التمويل الجزائري للمؤسسات الناشئة هو ثمرة تعاون بين وزارة الاقتصاد المكلفة بالاقتصاد المعرفي والمؤسسات الناشئة وستة (06) بنوك حكومية تمتلك حصصاً متساوية في الصندوق، وهي:

- البنك الشعبي الجزائري CPA؛
- البنك الوطني الجزائري BNA؛

- البنك الخارجي الجزائري BEA؛
- الصندوق الوطني للادخار والتقاعد CNEP؛
- بنك الزراعة والتنمية الريفية BADR؛
- البنك المحلي للتنمية BDL.

2.2. آلية عمل صندوق التمويل الجزائري

تقوم المؤسسات الناشئة بعدة خطوات للحصول على تمويل من صندوق التمويل الجزائري، أولها الحصول على علامة "مؤسسة ناشئة". يتكفل الصندوق بإعداد ملف يحتوي على معلومات المشروع، ثم يُعيّن مسؤول دراسة لمتابعة الملف وتحديد موعد للاجتماع بهدف تسريع الإجراءات، وتُخصّص جلسة لتقديم المشروع، شرح طريقة العمل وتحديد الأرقام المتوقعة والنقاش.

يُعتبر التبادل بين صاحب المشروع والجهة المعنية ذا أهمية بالغة، إذ يتضمن الحديث عن المخاطر القانونية والتنظيمية والتجارية، بالإضافة إلى دور العامل البشري في المشروع.

تعقد اللجنة الاجتماعات باستمرار لدراسة الملفات المستلمة واختيار المشاريع المناسبة، ثم تمرّر الملفات إلى لجنة أخرى، تُعرف باسم "لجنة الاستثمارات"، تجتمع مرة واحدة في الشهر وتتألف من عضوين من مجلس الإدارة وممثل للصندوق. تصدر هذه اللجنة القرار النهائي بشأن الملفات إما بالقبول، الرفض، أو تأجيل الملف إلى حين رتوف الشروط المطلوبة للموافقة عليه.

تبدأ مرحلة تمويل المشروع عند موافقة لجنة الاستثمارات على الملف، وهناك 3 مستويات للتمويل حسب القيمة الممنوحة (02 مليون دينار جزائري، 05 ملايين دينار جزائري، 20 مليون دينار جزائري). تعتمد قيمة التمويل على طبيعة المشروع وقطاع النشاط وحاجته الفعلية للتمويل، ويتكفل الصندوق بتقييم الالتزامات والمخاطر. (منصة المقاول الجزائري، 2023)

3. دور الجامعات الجزائرية في مرافقة المؤسسات الناشئة

تُعدّ الجامعات ومراكز البحث من بين أهم الآليات التي تعتمد عليها الجزائر في مرافقة ودعم المؤسسات الناشئة، على اعتبار أنها القاطرة التي تربط الطلبة أصحاب الأفكار الابتكارية بالمحيط الاقتصادي من أجل تجسيد هذه الأفكار في شكل مؤسسات ناشئة قادرة على العمل في بيئة تنافسية.

لذا أُستحدثت بالجامعات الجزائرية العديد من الواجهات لنشر الفكر المقاوالاتي للتحسيس أو التكوين أو المرافقة كمركز تطوير المقاولاتية ومركز دعم الابداع والتطوير التكنولوجي والحاضنة وغيرها، والهدف

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

هو احتواء واحتضان مشاريع المؤسسات حديثة النشأة في عالم الاعمال وحاملي المشاريع والأفكار الابتكارية ولقد راهنت عليها لتنويع القوة المحركة للنمو الاقتصادي خاصة مع فئة الطلبة الجامعيين من خلال خلق حاضنات أعمال جامعية لدعم إنشاء مثل هذه المؤسسات ومرافقتها، ليكون صدور القرار الوزاري 1275 أهم قرار في هذا الشأن والذي تم انشاء لجنة وطنية للابتكار وحاضنات الأعمال المرافقة ومتابعة تنفيذه للوصول إلى تجسيد هذه المشاريع في أرض الواقع، الأمر الذي يجعل من إمكانات ومقومات فريق المرافقة لهذه المشاريع يؤثر في عملية نجاح واستمرار تنفيذ هذه المشاريع. (الإذاعة الجزائرية، 2023)

1.3. القرار الوزاري 1275

القرار الوزاري 1275 المحدد لكيفيات إعداد مذكرة تخرج للحصول على شهادة جامعية مؤسسة ناشئة، هو عبارة عن قرار مشترك بين وزارتين: "وزارة التعليم العالي" و"وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة"، وهو يركز على ربط الجامعة بالتنمية الاقتصادية الوطنية وذلك بمجموعة من الآليات التي يركز عليها مشروع إعداد الطالب الجامعي الجزائري لمذكرة تخرجه، ويعتبر هذا القرار خطوة مهمة لتحويل أفكار الطلبة المشاريع حقيقة. (طعيبية ، 2024 ، صفحة 13)

أما أهداف القرار، فقد نصت عليها المادة 02 من قرار 1275 المؤرخ في 27 سبتمبر 2022 أن إعداد مشروع مذكرة تخرج للحصول على شهادة جامعية "مؤسسة ناشئة" من قبل طلبة مؤسسات التعليم العالي، بأنه يهدف إلى: (حمادي و بن عديدة، 2024، صفحة 145)

- التوجه نحو ريادة الأعمال الابتكارية من قبل الطلبة أصحاب الرغبة؛
- التوجه لخلق مؤسسات ناشئة خالقة للثروة ومناصب الشغل، قائمة على أسس ودعائم الابتكار والرقمنة؛
- العمل على إيجاد حلول تكنولوجية أو رقمية لمؤسسات قائمة أو مؤسسات مستقلة بذاتها.

أما بخصوص أبعاد المرافقة للطلبة الجامعيين في إطار القرار الوزاري 1275، تتمثل في: (بورديوسن ، 2023 ، الصفحات 443-445)

- المرافقة: نعني المرافقة والمتابعة من المكوّن أو المدرب على أساس المشروع حيث بعد صدور القرار الوزاري أقر بوجود دورات تدريبية مختلفة تكون في شكل ورشات جماعية، في مجال إعداد مخططات الأعمال موجهة لمرافقة الطلبة المسجلين لإعدادها، والتي تسمح لهم بإعداد مذكرة تخرج قابلة للتحويل إلى مشروع مؤسسة ناشئة.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

- **التكوين:** هو التدريب العملي التطبيقي للمعارف المكتسبة من المرافقة، يسمح بتطوير المهارات حسب بيئة العمل، كما أنه يعتبر فرصة لتحسين الأداء الفردي. نصّ القرار الوزاري 1275 على مجموعة من البرامج التدريبية في مجالات مختلفة، حيث تم في هذا الشأن برمجة برنامج تدريب المدربين TOT، لصقل المواهب والتدريب على استخدام المهارات التدريبية، لتحويل إلى مشروع مؤسسة ناشئة حسب نص المادة 03 من القرار.
- **حماية الأفكار وتثمينها:** تُعتبر الجامعة موطن الأفكار، وهذه القرارات مشجعة لتوليد الأفكار وتنميتها، وعليه للحفاظ عليها وحمايتها فإن إدارة حاضنة الأعمال الجامعية تسهر على مرافقة المشاريع المسجلة للتمكن من الحصول على وسم "لابل" مشروع مبتكر والعمل على تسجيلها بالمركز الوطني للسجل التجاري للتحويل الفوري إلى مؤسسات ناشئة.
- **تشجيع المشاركة في المعارض والمسابقات:** كما هناك جانب تشجيعي وهو رغبة الوزارة الوصية لتعزيز روح المنافسة والابتكار حيث وضعت مسابقات يستفيد من مبلغها المالي ذوي المشاريع المتميزة لتشجيع التنافس، فكلما زاد معيار التنافسية زاد معيار الجودة.

2.3. الهياكل الداعمة للمؤسسات الناشئة في الجامعات الجزائرية

1.2.3 مراكز تطوير المقاولاتية CDE

مراكز تطوير المقاولاتية عبارة عن هياكل تم إنشاؤها في كل مؤسسة جامعية جزائرية كجزء من البرنامج الحكومي لتشجيع المقاولاتية في الوسط الجامعي، مما يوفر للطلاب المقاولين بيئة مواتية لتحقيق أفكارهم ومشاريعهم التجارية. وهي مجهزة بالموارد والمرافق الحديثة لدعم تنمية مهارات الطلاب في المقاولاتية. تم تأسيس 107 مركز تطوير مقاولاتية على المستوى الوطني، مؤطر بأكثر من 700 مرشد ومدرب وموجه، تسمح بتكوين أكثر من 50 ألف طالب سنويا. تهدف هذه المراكز لتكون لاعبا حيويا في تعزيز المقاولاتية لدى الطلاب. من خلال بعثات التدريب والتوعية والدعم، تزود هذه المراكز الطلاب بالموارد اللازمة لتطوير مهاراتهم في مجال المقاولاتية، وتحويل أفكارهم إلى مشاريع ملموسة، وبالتالي المساهمة في النمو الاقتصادي والابتكار في البلاد. تركز هذه المراكز في تكوينها للطلاب على برنامج متكامل مكون من 5 مقاييس أساسية، نذكرها كما يلي: (مراكز تطوير المقاولاتية، 2024)

- **أساسيات المقاولاتية:** يتناول هذا المقياس المفاهيم والمهارات الأولية الضرورية لدخول مجال المقاولاتية، مركزًا على تعريف المقاولاتية، خطوات إنشاء المشروع، بناء نموذج عمل مستدام، المبادئ الأساسية

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

إدارة الأعمال، وتنمية المهارات الشخصية. ويهدف إلى تمكين المشاركين من امتلاك قاعدة معرفية تؤهلهم لمتابعة فصول متقدمة في المجال.

– **التخطيط الاستراتيجي وتطوير المؤسسة:** يركز هذا المقياس على تزويد المشاركين بالمهارات اللازمة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الأهداف، وتطوير وتنفيذ الاستراتيجيات، وقياس الأداء. يهدف إلى تمكينهم من استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي لتحقيق نجاح مؤسسي مستدام.

– **التسيير العملي والموارد:** يعالج هذا المقياس كيفية التخطيط والتنظيم والتنفيذ الفعال للعمليات، مع التركيز على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية. كما يسلط الضوء على تحسين العمليات لتحقيق الكفاءة والجودة في أداء المؤسسة.

– **إنشاء مؤسسة والجوانب القانونية:** يتناول هذا المقياس المراحل القانونية والإدارية الأساسية لتأسيس مؤسسة، من اختيار الهيكل القانوني المناسب، إلى إعداد وتقديم الوثائق المطلوبة، وضمان الالتزام بالتشريعات، مع معالجة الجوانب القانونية المرتبطة بتسيير المؤسسة.

– **استراتيجيات النمو والابتكار واقتراح القيم:** يركز هذا المقياس على كيفية تحقيق النمو المستدام للمؤسسة من خلال الابتكار في المنتجات والخدمات، وتحسين العمليات، وتطوير استراتيجيات تسويق فعالة، مع التركيز على تقديم قيمة مضافة للعملاء وتعزيز التميز التنافسي.

2.2.3 حاضنات الأعمال الجامعية

عند الحديث عن حاضنات الأعمال الجامعية في الجزائر، نركز على دورها في تعزيز روح ريادة الأعمال ودعم الشباب الطموح في تحويل أفكارهم إلى مشاريع تجارية ناجحة. تعتبر هياكل هامة للابتكار والتنمية الاقتصادية في الجزائر، حيث تقدم الدعم والتوجيه والموارد اللازمة للطلاب والخريجين الذين يهتمون بتأسيس وتطوير مشاريعهم الخاصة. حسب آخر الإحصائيات، بلغ إجمالي عدد حاضنات الأعمال الجامعية 118 حاضنة (117 حاضنة أعمال موطننة على مستوى المؤسسات الجامعية بالإضافة إلى حاضنة أعمال جامعية رقمية واحدة)، مما جعل الجزائر تحتل المرتبة الأولى عربياً من حيث عدد حاضنات الأعمال الجامعية. (وكالة الأنباء الجزائرية، 2024)

تضطلع حاضنات الأعمال الجامعية بدور محوري في توفير بيئة محفزة ومتكاملة لفائدة الطلبة والخريجين الراغبين في خوض غمار العمل الريادي، وذلك من خلال إتاحة الفضاءات المناسبة، وتوفير البنية التحتية الملائمة، إلى جانب تقديم المعرفة المتخصصة التي تساهم في تنمية المهارات الريادية وتعزيز

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

فرص نجاح المشاريع الناشئة. كما تقدّم هذه الحاضنات أشكالاً مختلفة من الدعم، من بينها التمويل الأولي الذي يُعد من أبرز التحديات التي تواجه رواد الأعمال الشباب في الجزائر. وتوفّر كذلك خدمات المرافقة التقنية والاستشارية في مجالات متعددة، كتحليل الجدوى الاقتصادية، إعداد خطط الأعمال، التسويق والتوزيع، التمويل، والابتكار التكنولوجي. علاوة على ذلك، تسهم الحاضنات في توسيع شبكة علاقات رواد الأعمال من خلال تسهيل التواصل مع المستثمرين والشركاء المحتملين، مما يعزز من فرص استدامة المشاريع ونموّها المستقبلي. (بوزناد، 2024، الصفحات 84-85)

إن تحفيز الطلبة على تجسيد مشاريعهم الريادية انطلاقاً من بحوثهم الأكاديمية تعتبر خطوة مهمة في بناء جيل من رواد الأعمال المؤهلين، بما يعزّز من تنافسية الاقتصاد الوطني، وينمّي الحس النقدي والفكر المقاولاتي لدى الأجيال الصاعدة. وتبقى حاضنات الأعمال الجامعية همزة وصل حيوية بين الجامعة ومحيطها الاقتصادي والاجتماعي، بما يُسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

3.2.3 مراكز دعم التكنولوجيا والابتكار CATI

تم تأسيس مراكز دعم التكنولوجيا والابتكار في الجامعات الجزائرية بموجب اتفاقيات شراكة وتعاون مع المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية، بهدف توفير خدمات تتوافق مع احتياجات الأساتذة، الباحثين، والطلبة في مجالات المعلومات التكنولوجية، مع ضمان حماية الملكية الفكرية والصناعية. تتمثل مهام هذه المراكز في توفير الوصول إلى المصادر الإلكترونية للبراءات والمنشورات المتعلقة بالملكية الفكرية والصناعية، دعم عمليات البحث واسترجاع المعلومات التكنولوجية، وتقديم التدريب على البحث في قواعد البيانات. كما تقوم بإجراء عمليات البحث حسب الطلب، مراقبة التكنولوجيا والمنافسين، وتقديم استشارات حول قوانين الملكية الفكرية والصناعية، استراتيجيات استغلال التكنولوجيا، وتسويقها. تساهم هذه المراكز أيضاً في تلبية متطلبات التقدم للحصول على براءات الاختراع، وتقديم الدعم في إيداع الملفات المتعلقة بالبراءات والعلامات التجارية والتصاميم والنماذج الصناعية، إضافة إلى مرافقة الباحثين لتطوير أفكارهم للحصول على براءات الاختراع. (مركز دعم التكنولوجيا و الابتكار جامعة قسنطينة 2، 2022)

تهدف هذه المراكز إلى تفعيل دور الجامعة في تشجيع وتنمية القدرات الإبداعية والابتكارية، وتحفيز تجسيد نتائج البحث العلمي والعمل الإبداعي على أرض الواقع. كما تسعى إلى توفير بيئة داعمة للابتكار والتطور التكنولوجي، وتقديم خدمات المرافقة والدعم لحاملي المشاريع، مع نشر ثقافة تسجيل العلامات

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

التجارية وحمايتها. بالإضافة إلى ذلك، تهدف المراكز إلى دعم الأنشطة المرتبطة بنقل التكنولوجيا والتكوين، والمشاركة في استثمار نتائج البحوث العلمية والابتكارات عبر التنسيق بين الجامعة والمؤسسات والهيئات المعنية. (حاضنة أعمال جامعة باتنة 02 ، 2024)

4.2.3 دور الذكاء الاصطناعي AIH

تمثل دار الذكاء الاصطناعي فضاءً مخصصًا لدعم وتطوير تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مختلف المجالات الأكاديمية والتطبيقية. تم تأسيس أول دار للذكاء الاصطناعي في الجزائر مطلع سنة 2023 على مستوى جامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة، في إطار التوجه الحكومي نحو الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة في الجامعة الجزائرية كونها مصدرا جوهريا للإبداع والابتكار. تهدف إلى توفير بيئة تعليمية وبحثية تعزز من الابتكار وتدعم المشاريع الناشئة باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي. من خلال التعاون مع الحاضنات الجامعية والمخابر العلمية، تساهم في تطوير المشاريع المبتكرة وتمكين الطلاب ورواد الأعمال من استخدام هذه التقنيات في مشروعاتهم. بالإضافة إلى ذلك، تنظم الدار ورش تدريبية متخصصة تستهدف تمكين المشاركين من فهم الأساسيات والتطبيقات المتقدمة للذكاء الاصطناعي. (دار الذكاء الاصطناعي جامعة سطيف2، 2024)

تعزز دار الذكاء الاصطناعي التواصل بين الأكاديميين والممارسين في المجال، مما يساهم في تبادل المعرفة والخبرات وتوسيع شبكة العلاقات المهنية. كما تعمل على نشر الوعي حول الممارسات الأخلاقية في استخدام الذكاء الاصطناعي، بما يضمن تطبيق هذه التقنيات بشكل مسؤول. كما تسعى أيضًا إلى توفير بيئة تعليمية تركز على تطوير مهارات الطلاب في الذكاء الاصطناعي من خلال تنظيم فعاليات علمية ودورات تدريبية تهدف إلى تعزيز الابتكار وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في مختلف التخصصات، مما يساهم في تحقيق التكامل بين البحث العلمي والتطبيقات العملية. (دار الذكاء الاصطناعي المركز الجامعي إيليزي، 2024)

5.2.3 مخابر التصنيع Fab Lab

تعدّ مخابر التصنيع الجامعية فضاءات متقدمة لدعم الابتكار وتحفيز المشاريع التي تحمل أفكاراً جديدة ذات طابع تجديدي وقابلة للتجسيد الواقعي، حيث توفر هذه المخابر للطلبة والأساتذة حاملي المشاريع تجهيزات تقنية عالية، تشمل طابعات ثلاثية الأبعاد، حساسات إلكترونية، أجهزة متطورة للذكاء الاصطناعي، وبرمجيات حديثة. وتعمل هذه المخابر على تشجيع المبادرات متعددة التخصصات، مع اعتماد معايير دقيقة

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

لانتقاء الأفكار، على غرار الطابع الابتكاري، وحادثة الفكرة، ومدى نضجها. (FabLab سيرتا جامعة الإخوة منتوري قسنطينة 1، 2019)

وقد استفادت الجامعات الجزائرية مؤخراً من تمويلات موجهة لتجهيز هذه المخابر، ما يعزز قدرتها على دعم تصميم النماذج الأولية وتجريبها، ويساهم في تخفيض تكاليف البحث والتطوير، وهو ما يشكل قيمة مضافة للنسيج الاقتصادي الوطني. فبينما تتردد المؤسسات الخاصة في خوض تجارب بحثية مكلفة وغير مضمونة النتائج، يمكن للجامعة من خلال هذه المخابر تحمل هذه المجازفة، بما يشبه ما تقوم به بعض المخابر الحكومية في دول متقدمة. كما تتيح هذه المخابر إمكانية تقديم خدمات للقطاع الخاص الباحث عن تطوير منتجاته أو ابتكار منتجات جديدة، مما يسمح للجامعة بالحصول على موارد مالية أو شراكات استراتيجية من خلال مساهمتها في المؤسسات الناشئة. ومن المرتقب أن تضطلع هذه المخابر في المستقبل بأدوار استراتيجية في التحكم في تكنولوجيات متقدمة مثل قوالب حقن وتشكيل البلاستيك، قطع الغيار، محركات الدرون، المجال الدوائي وتطوير الأسمدة والبذور، بما يعزز من فرص الجامعة في خلق الثروة وتحقيق استقلاليتها المالية من خلال التصنيع التعاقدية. (مخبر التصنيع Fab Lab جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، 2022)

يتضح من خلال هذا المطلب أن الجزائر وضعت إطاراً قانونياً ومؤسسياً متقدماً لدعم المؤسسات الناشئة، عبر تشريعات خاصة، وصناديق تمويل، وهياكل مرافقة جامعية. غير أن فعالية هذه المنظومة تبقى منوطة بمدى تفعيلها ميدانياً، وتكييفها مع متطلبات الابتكار والتغير التكنولوجي.

المطلب الثاني: الفعاليات الخاصة بالمؤسسات الناشئة في الجزائر

في ظل تنامي دور المؤسسات الناشئة كمحرك أساسي للاقتصاديات الحديثة، أولت الجزائر اهتماماً متزايداً بخلق بيئة حاضنة ومحفزة لهذه المؤسسات، ليس فقط من خلال الأطر القانونية ومؤسسات الدعم، بل أيضاً عبر تنظيم فعاليات متخصصة تهدف إلى تعزيز التواصل، وتبادل المعارف، واستقطاب الاستثمارات. وتعدّ الفعاليات الموجهة للمؤسسات الناشئة من بين أهم الآليات غير المباشرة التي تسهم في تحفيز الابتكار، وتحسين أداء هذه المؤسسات، من خلال منحها فضاءات لعرض أفكارها ومشاريعها، والتفاعل مع الفاعلين في المنظومة الاقتصادية والعلمية.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

وتتنوع هذه الفعاليات بين الملتقيات العلمية التي تُشكل جسراً بين البحث الأكاديمي وريادة الأعمال، والمؤتمرات الدولية التي تسمح بنقل الخبرات والتجارب العالمية، وصولاً إلى المسابقات والمنافسات التي تُعدّ منصات فعلية لاكتشاف المواهب وتحفيز روح المبادرة.

1. الملتقيات العلمية

في السنوات الأخيرة، شهدت الجامعات الجزائرية تطوراً ملحوظاً في الاهتمام بالمؤسسات الناشئة، من خلال تنظيم سلسلة من الملتقيات العلمية التي سعت إلى تسليط الضوء على مختلف الجوانب المرتبطة بهذه المؤسسات، سواء من حيث التحديات التي تواجهها أو من حيث تأثيرها على بيئتها الاقتصادية والاجتماعية. وقد انصبّ اهتمام هذه الملتقيات على دراسة المؤسسات الناشئة في ضوء متغيرات متعددة، منها ما يتعلّق بريادة الأعمال، الابتكار، التحول الرقمي، وأداء المؤسسات. وفي هذا الإطار، يمكن التمييز بين نوعين رئيسيين من هذه الملتقيات العلمية، هما:

1.1 الملتقيات الوطنية

شهدت الساحة الجامعية الجزائرية تنظيم عدد من الملتقيات الوطنية التي خصصت لموضوع المؤسسات الناشئة، وذلك في إطار دعم البحث العلمي المرتبط بالتحويلات الاقتصادية الحالية. وقد تناولت هذه الملتقيات إشكاليات متنوّعة تمسّ واقع المؤسسات الناشئة، سواء من حيث العوامل المؤثرة في تطورها واستمراريتها، أو من حيث انعكاساتها على ديناميكية الاقتصاد الوطني.

فعلى صعيد التوجهات التسويقية، نظم قسم العلوم التجارية بجامعة سكيكدة سنة 2023 ملتقى وطنياً بعنوان: "دور التوجه التسويقي في نجاح المؤسسات الناشئة"، حيث حاول الإجابة عن إشكالية الى أي مدى يمكن أن يلعب التوجه التسويقي دوراً في إنجاح المؤسسات الناشئة في البيئة الجزائرية. (كلية العلوم الاقتصادية جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2023) وفي نفس الإطار، نظم قسم العلوم التجارية بجامعة الجلفة سنة 2022 ملتقى وطنياً حول: "دور الأنشطة التسويقية في تفعيل أداء المؤسسات الناشئة"، ناقش فيه المشاركون مدى مساهمة الأنشطة التسويقية في تحسين وتفعيل أداء هذه المؤسسات الناشئة في بيئة تتسم بالمنافسة والتغير السريع. (كلية العلوم الاقتصادية جامعة زيان عاشور الجلفة، 2023)

أما على مستوى العلاقة بين المؤسسات الناشئة والمقاولاتية، فقد نظم قسم علوم التسيير بجامعة غليزان سنة 2023 ملتقى وطنياً بعنوان: "المؤسسات الناشئة ودورها في دعم المقاولات النسوية في الجزائر"، حيث تم التركيز على واقع هذه المؤسسات في الجزائر والدور الذي تؤديه في تمكين المرأة المقاولاتية وتعزيز

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

مساهمتها في النشاط الاقتصادي. (كلية العلوم الاقتصادية جامعة أحمد زبانة غيليزان، 2023) كما نظم قسم العلوم الاقتصادية بجامعة الطارف سنة 2025 ملتقى وطنياً حول: "ريادة الأعمال الخضراء كمنظور تكاملي لاستدامة المؤسسات الناشئة"، والذي حاول الإجابة عن مدى مساهمة هذا النوع من الريادة في تمكين المؤسسات الناشئة من تحقيق مستقبل مستدام ومتوازن بيئياً واقتصادياً. (كلية العلوم الاقتصادية جامعة الشادلي بن جديد الطارف، 2025)

وفي سياق آخر، تزايد اهتمام الجامعات الجزائرية بموضوع الذكاء الاصطناعي بوصفه نقطة تحول رئيسية في آليات تسيير وتطوير المؤسسات الناشئة. وفي هذا الإطار، نظم قسم علوم التسيير بجامعة عنابة سنة 2025 ملتقى وطنياً تحت عنوان: "تطبيقات الذكاء الاصطناعي كقاطرة لنمو المؤسسات الناشئة وتحقيق التنمية المستدامة: دراسات ميدانية وتجارب رائدة"، حيث ناقش المشاركون سبل استغلال الذكاء الاصطناعي كمحرك لظهور ونمو هذه المؤسسات. (كلية العلوم الاقتصادية جامعة باجي مختار عنابة، 2025) كما احتضن قسم المحاسبة والمالية بجامعة الجلفة سنة 2024 ملتقى وطنياً بعنوان: "تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات الناشئة"، حيث سعى إلى فهم كيفية توظيف هذه التكنولوجيا في نشاط المؤسسات الناشئة، وتحليل القيمة المضافة التي يمكن أن تحققها، ومدى فعالية الأطر القانونية ذات الصلة. (كلية العلوم الاقتصادية جامعة زيان عاشور الجلفة، 2024)

2.1. الملتقيات الدولية

إلى جانب الملتقيات الوطنية، شهدت الجامعات الجزائرية أيضاً تنظيم ملتقيات علمية دولية ذات طابع أكاديمي وتطبيقي حول موضوع المؤسسات الناشئة، بمشاركة باحثين وخبراء من داخل وخارج الوطن. وقد ساهم هذا الانفتاح العلمي في إثراء النقاش حول الإشكاليات المتعلقة بالمؤسسات الناشئة، وربطها بالسياقات الاقتصادية العالمية، مما أضفى على مخرجات هذه الفعاليات طابعاً مقارناً ومتكاملاً.

فعلى سبيل المثال، شهدت جامعة محمد بوضياف بالمسيلة في 8 جويلية 2020 تنظيم ملتقى دولي افتراضي بعنوان "دور المؤسسات الناشئة في تحقيق الإقلاع الاقتصادي الجزائري المنشود"، بمشاركة حاضرة أعمال الجامعة والمنتدى الجزائري للشباب والمقاولاتية. ناقش الملتقى أهمية المؤسسات الناشئة في دعم الاقتصاد الوطني وسبل تعزيز بيئة ريادة الأعمال في الجزائر. (كلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2020)

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

كما نظمت جامعة أحمد دراية بأدرار في 27 مارس 2021 ملتقى دوليًا افتراضيًا بعنوان "حضانة المؤسسات الناشئة في ظل الاقتصاد الرقمي: قراءة في الفرص والتحديات"، حيث تم التركيز على أهمية الحاضنات في دعم المؤسسات الناشئة في العصر الرقمي، مع مناقشة الفرص المتاحة والتحديات التي تواجه هذه المؤسسات في البيئة الرقمية. (كلية العلوم الاقتصادية جامعة أحمد دراية أدرار، 2021)

وفي السياق ذاته، نظمت جامعة مولود معمري بتيزي وزو في 30 جوان 2021 ملتقى دوليًا افتراضيًا بعنوان "المؤسسات الناشئة والتنمية الاقتصادية"، حيث تم تسليط الضوء على تجارب دولية في مجال المؤسسات الناشئة وحاضنات الأعمال، بالإضافة إلى تقييم التجربة الجزائرية في هذا المجال، مع التركيز على التحديات التي تواجه تطوير المناخ القانوني والاقتصادي لترقية هذه المؤسسات وتحقيق التنمية الاقتصادية. (كلية العلوم الاقتصادية جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2021)

كما احتضنت جامعة ابن خلدون بتيارت في 21 و 22 أكتوبر 2024 ملتقى دوليًا بعنوان "دور المؤسسات الناشئة وحاضنات الأعمال في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر"، ناقش الاستراتيجيات والسياسات الحديثة لدعم المؤسسات الناشئة، ودور الحاضنات في تعزيز التنمية الاقتصادية، مع التركيز على أهمية الانتقال إلى الاقتصاد الرقمي. (كلية العلوم الاقتصادية جامعة ابن خلدون تيارت، 2024)

وفي خطوة استشرافية، تعترم جامعة باجي مختار بعنابة تنظيم ملتقى دولي في 19 نوفمبر 2025 بعنوان "المؤسسات الناشئة في عصر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي: تكامل الابتكار المفتوح وإدارة المعرفة لتحقيق النمو الأخضر". يهدف الملتقى إلى مناقشة دور المؤسسات الناشئة في تعزيز الابتكار وتحقيق التنمية المستدامة في ظل التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي. (كلية العلوم الاقتصادية جامعة باجي مختار عنابة، 2025)

2. المعارض الاقتصادية

شهدت الجزائر تنظيمًا لعدد من المعارض الاقتصادية على المستويين الوطني والدولي، نذكر منها:

1.1.2 المعارض الوطنية

1.1.2 صالون التجارة والخدمات الإلكترونية ECSEL Expo

صالون التجارة والخدمات الإلكترونية هو حدث مميز في مجال التجارة الإلكترونية والخدمات الرقمية، الذي أصبح واحدًا من أبرز الفعاليات في الجزائر والمنطقة. يتم تنظيم هذا المعرض من قبل مؤسسة Global Exhibition Company بالشراكة مع SAFEX، بهدف توحيد الجهات الناشطة في التجارة

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

والخدمات عبر الإنترنت، وتعزيز التفاعل بين مختلف المؤسسات الناشئة في هذا القطاع المتنامي. يسعى المعرض إلى تقديم بعد احترافي لهذا القطاع الواعد، من خلال خلق التآزر بين مختلف الناشطين ودمج أكبر عدد ممكن من المؤسسات غير الرسمية المتواجدة في السوق السوداء ضمن الاقتصاد الوطني الرقمي، مما يساهم في مساعدة المؤسسات على التحول الرقمي وتوسيع قنوات تجارتها عبر الإنترنت.

تم تنظيم أول طبعة للمعرض في الجزائر العاصمة من 20 إلى 23 سبتمبر 2022، حيث شهدت الطبعة الأولى مشاركة أكثر من 60 عارضًا من مختلف القطاعات، بما في ذلك 14 مؤسسة ناشئة، مما أتاح لهم الفرصة لعرض منتجاتهم الرقمية والتفاعل مع المتخصصين في المجال.

في الفترة من 20 إلى 24 سبتمبر 2023، أقيمت الطبعة الثانية للمعرض في الجزائر العاصمة، حيث شهدت حضور 28 متحدثًا وخبيرًا في مجالات الاقتصاد الرقمي والتجارة الإلكترونية. وشارك في هذه الطبعة 90 عارضًا، بما في ذلك 20 مؤسسة ناشئة، وجذب المعرض حوالي 50,000 زائر. تم تنظيم 13 ورشة تدريبية و4 مؤتمرات في هذه الطبعة.

أما في الفترة من 2 إلى 5 أكتوبر 2024، فقد نظم المعرض مجددًا في الجزائر العاصمة، وشهدت الطبعة الثالثة زيادة ملحوظة في عدد المشاركين، حيث شارك 130 عارضًا، بما في ذلك 30 مؤسسة ناشئة. كما تم تنظيم 12 ورشة تدريبية بمشاركة 37 خبيرًا في مجالات الاقتصاد الرقمي والتجارة الإلكترونية. في 22-24 فبراير 2025، أقيم المعرض في قصر المؤتمرات "محمد بن أحمد" بوههران، حيث استقطب عددًا أكبر من المشاركين، وتم تنظيم 6 ورش عمل و12 مؤتمرًا. كما استقبل المعرض أكثر من 60 عارضًا، جذب أكثر من 20,000 زائر مهتم بهذا القطاع الحيوي.

وأخيرًا، تم تنظيم الطبعة الخامسة للمعرض في سطيف من 1 إلى 3 مايو 2025، حيث شهدت هذه الطبعة توسيع نطاق المعرض، واستقطبت مزيدًا من الزوار والمشاركين من مختلف المناطق الجزائرية. تم تنظيم هذا الحدث بحضور أكثر من 50 خبيرًا، حيث استقبل المعرض أكثر من 130 عارضًا، وجذب أكثر من 50,000 زائر مهتم بهذا القطاع الحيوي. (ECSEL Expo، 2025)

الشكل 34: إحصائيات صالون التجارة والخدمات الإلكترونية الطبعة الخامسة



المصدر: صالون التجارة والخدمات الإلكترونية، <https://ecselexpo.com/ar-dz>، 2025.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

في ختام مسيرته الممتدة عبر خمس طبقات ناجحة، أثبت صالون التجارة والخدمات الإلكترونية مكانته كمنصة رائدة في تعزيز التحول الرقمي وتشجيع الابتكار في الجزائر. كما ساهم بشكل فعال في ربط الفاعلين في القطاع، ودعم المؤسسات الناشئة، وفتح آفاق جديدة للتعاون والاستثمار، مما يجعله موعدًا سنويًا لا غنى عنه لكل المهتمين بمستقبل الاقتصاد الرقمي على المستوى الوطني.

2.1.2 معرض الجزائر للمقاولاتية ACF

يعتبر معرض الجزائر للمقاولاتية ACF واحدًا من أبرز الفعاليات التي تهدف إلى تعزيز ريادة الأعمال في الجزائر، مع التركيز على المؤسسات الناشئة والتحول الرقمي. تم تنظيم هذا الحدث تحت إشراف مؤسسة "اللاكتيكوم" بالشراكة مع عدد من الجامعات والمدارس العليا، بالإضافة إلى عدد من الهيئات المحلية. يهدف المعرض إلى تقديم منصة شاملة لعرض المشاريع المبتكرة وتعزيز التعاون بين الفاعلين في القطاع الاقتصادي الوطني.

تمت أولى طبقات المعرض في عام 2022، حيث انطلق في فندق الشيراطون بعنابة وحقق نجاحًا لافتًا من حيث المشاركة والإقبال. شهدت الطبعة الأولى حضور أكثر من 50 عارضًا من مختلف القطاعات بما في ذلك عدد من المؤسسات الناشئة، حيث تفاعلت هذه المؤسسات مع 30 خبيرًا ومختصًا في مجال ريادة الأعمال، مما مهد الطريق لتوقيع أكثر من 50 اتفاقية شراكة بين المتعاملين الاقتصاديين. في عام 2023، تم تنظيم الطبعة الثانية للمعرض، والتي استقطبت أكثر من 9,000 زائر، حيث شارك في هذه الطبعة 75 عارضًا من مختلف مناطق الجزائر. شهد المعرض تقديم 15 محاضرة و10 ورشات تدريبية تهدف إلى تعزيز روح المبادرة وتشجيع المشاريع الابتكارية، مع التركيز على التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسات. (ACF Expo، 2024)

الشكل 35: إحصائيات معرض الجزائر للمقاولاتية الطبعة الثانية



المصدر: معرض الجزائر للمقاولاتية، <https://acf-expo.com>، 2024.

أما في عام 2024، فقد تم تنظيم الطبعة الثالثة من المعرض، التي شهدت حضور أكثر من 10,000 زائر و92 عارضًا. تم توقيع العديد من الاتفاقيات بين المؤسسات الناشئة والمستثمرين في هذا العام، مما يعكس الدور الفعال للمعرض في دعم بيئة الأعمال المحلية. بالإضافة إلى ذلك، تمت إقامة

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

العديد من الفعاليات الهامة مثل "نوميريكس" و"إيكوم فرايدي" و"رايز آب"، بالإضافة إلى مسابقة "نوكوند هاك" التي شهدت مشاركة 5 فرق مبتكرة.

وفي الطبعة الرابعة للمعرض التي أقيمت في 2025، استقطب المعرض ض 90 مؤسسة ناشئة وكبرى عارضة، و10,000 زائر من مختلف فئات المجتمع، بما في ذلك الطلاب وأصحاب المشاريع. تم تنظيم ثلاث فعاليات رئيسية بمشاركة أكثر من 30 خبيراً، مع تسليط الضوء على أهمية التكنولوجيا في ريادة الأعمال والمقاولاتية.

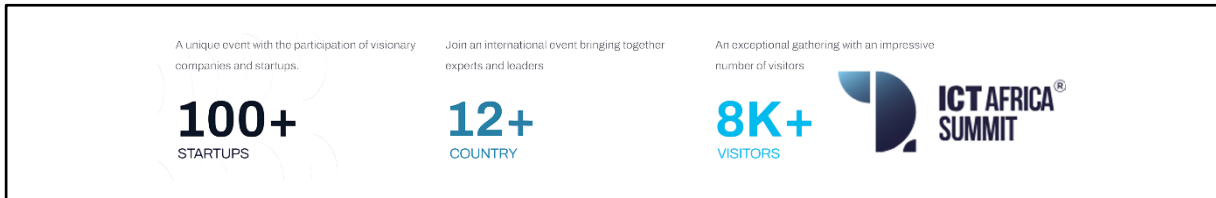
من خلال دوراته المتتالية، أصبح معرض الجزائر للمقاولاتية ACF حدثاً رئيسياً في دعم ريادة الأعمال والتحول الرقمي، وتعزيز الشراكات بين المؤسسات الناشئة والمستثمرين. كما أصبح منصة حيوية تساهم في خلق فرص استثمارية وتوسيع الاقتصاد الرقمي في الجزائر، مما يعزز مكانته كأحد المعارض الأساسية في الوطن. (La sentinelle، 2025)

2.2. المعارض الدولية

1.2.2 قمة إفريقيا لتكنولوجيات الاعلام والاتصال ICT Africa Summit

تُعد قمة إفريقيا لتكنولوجيات الاعلام والاتصال ICT Africa Summit 2025 واحدة من أبرز التظاهرات التكنولوجية في القارة، والتي عُقدت من 21 إلى 23 أبريل 2025 في قصر المعارض SAFEX بالجزائر العاصمة. استقطبت القمة في نسختها الأولى نخبة من الفاعلين في مجالات الرقمنة والاتصالات وتقنيات المستقبل، حيث سجلت مشاركة أكثر من 8000 زائر من 25 دولة، وأكثر من 200 مؤسسة عارضة، بينها أكثر من 100 مؤسسة ناشئة وطنية وإفريقية، ضمن مساحة عرض تجاوزت 10,000 متر مربع، ما يعكس مكانة الجزائر كمركز إقليمي ناشئ في الاقتصاد الرقمي. (ICT Africa Summit، 2025)

الشكل 36: إحصائيات قمة إفريقيا لتكنولوجيات الاعلام والاتصال



المصدر: قمة إفريقيا لتكنولوجيات الاعلام والاتصال، <https://ictafricasummit.com>، 2025.

تميّز برنامج القمة بمزيج غني من العروض، المنتديات، الورشات واللقاءات المهنية، إذ تم تنظيم أكثر من 150 جلسة نقاش و10 منتديات متخصصة، بإشراف 200 متحدثاً وخبيراً دولياً، تناولوا طيفاً

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

واسعًا من المواضيع المرتبطة بالتحول الرقمي، من أبرزها: الحكومة الإلكترونية، التكنولوجيا في قطاع النفط والغاز، الرعاية الصحية الرقمية، وتكنولوجيات النقل الجوي. كما تم التركيز على تحديات الرقمنة في السياق الإفريقي، خصوصًا ما يتعلق بالبنية التحتية، والتشريعات الرقمية، وسد الفجوة الرقمية بين المناطق.

وقد أبرزت القمة في محاورها الرئيسية التقدم المحرز في مجالات الذكاء الاصطناعي، الأمن السيبراني، إنترنت الأشياء، وتقنيات البلوك تشين، إضافة إلى الحلول الرقمية الموجهة نحو بناء مدن ذكية وتطوير البنية التحتية الرقمية. كما خصصت حيزًا مهمًا لدعم ريادة الأعمال، من خلال فضاءات مخصصة للمؤسسات الناشئة ومسابقة عروض المشاريع، وفرص التشبيك مع مستثمرين ومسرعات أعمال، ما يعكس سعي القمة إلى تعزيز بيئة الابتكار وريادة الأعمال التكنولوجية على مستوى القارة.

وقد شكلت قطاعات التكنولوجيا المالية والشمول المالي أحد المحاور الأساسية للنقاش، مع التركيز على سبل توظيف التكنولوجيا لتوسيع نطاق الخدمات المالية وتحقيق الإدماج المالي في المناطق ذات التغطية الضعيفة. كما عُقدت جلسات متخصصة حول مستقبل الاتصالات في إفريقيا، خاصة فيما يتعلق بشبكات الجيل الخامس، وتوسيع نطاق الألياف البصرية، وتقنيات الربط الشبكي للمناطق الريفية.

بفضل الزخم الموضوعي والتنظيمي الذي ميز النسخة الأولى لقمة ICT Africa Summit لعام 2025، تم إطلاق التحضيرات المبكرة للنسخة الثانية المرتقبة مطلع عام 2026، والتي يُنتظر أن تعرف توسعًا في محاور النقاش وتنوعًا في مجالات البحث، إلى جانب استقطاب عدد أكبر من المؤسسات الإفريقية، لاسيما الناشئة منها، ما يعزز مكانة هذا الحدث كمنصة استراتيجية للقارة في مجال التحول الرقمي والابتكار التكنولوجي. (ICT Africa Summit، 2025)

2.2.2 المؤتمر الإفريقي للمؤسسات الناشئة ASC

المؤتمر الإفريقي للمؤسسات الناشئة African Startup Conference – ASC يُعد من أبرز الفعاليات القارية المخصصة لدعم الابتكار وريادة الأعمال في إفريقيا. ومنذ انطلاق نسخته الأولى في ديسمبر 2022، تحوّل إلى منصة استراتيجية تجمع صناع القرار، المستثمرين، رواد الأعمال، والخبراء من مختلف أنحاء القارة، بهدف تعزيز بيئة الأعمال الناشئة وتطوير السياسات الداعمة لها.

في نسخته الأولى (ديسمبر 2022)، التي احتضنها مركز المؤتمرات الدولي عبد اللطيف رحال بالجزائر العاصمة، شهد المؤتمر مشاركة واسعة من ممثلي 35 دولة إفريقية، من بينهم وزراء ومسؤولون حكوميون. وقد تميزت هذه الطبعة باعتماد "إعلان الجزائر الوزاري" لتطوير المؤسسات الناشئة، الذي تم

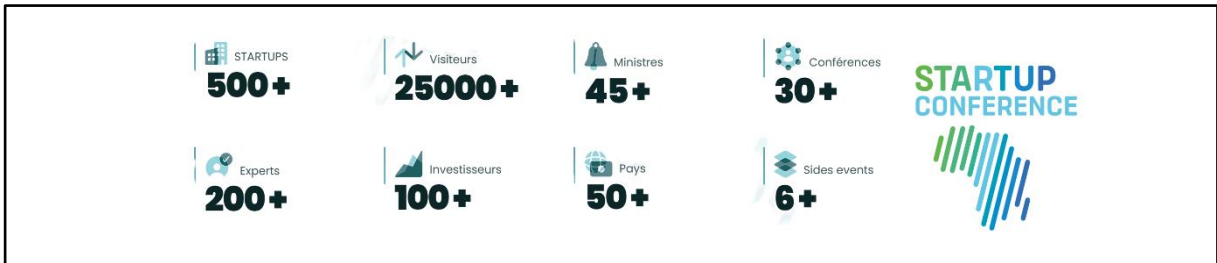
الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

تنبه لاحقاً من طرف الاتحاد الإفريقي خلال دورته الـ 42. كما وُضعت خارطة طريق شاملة لتفعيل التوصيات، مع التركيز على البيئة التنظيمية والتمويلية للمؤسسات الناشئة في القارة.

أما النسخة الثانية (ديسمبر 2023)، فقد نُظمت تحت شعار "من الأفكار إلى التأثير"، بمشاركة ممثلين عن 32 دولة. وهدفت إلى تعزيز التعاون الإفريقي في مجال الابتكار وجعل المؤسسات الناشئة أولوية قارية، من خلال مناقشة استراتيجية موحدة للاحتفاظ بالكفاءات داخل القارة، وتسهيل تنقل رواد الأعمال بين الدول الإفريقية، إضافة إلى مقترح جزائري حول التصدي لظاهرة "هجرة النوابع". كما طُرح مشروع إنشاء هيئة إفريقية للصناديق الاستثمارية لتمويل المؤسسات الناشئة محلياً بدلاً من الاعتماد على التمويل الأجنبي. وتم خلال هذه الطبعة تامين إنجازات الدورة الأولى، وعلى رأسها تأسيس الأمانة الدائمة للمؤتمر. وقد اختُتمت بالمصادقة على "إعلان الجزائر الوزاري الثاني"، الذي أشاد بدور الجزائر في دعم ريادة الأعمال الإفريقية.

في نسختها الثالثة (ديسمبر 2024)، التي نُظمت مجدداً في الجزائر العاصمة تحت رعاية رئيس الجمهورية عبد المجيد تبون، تم التركيز على دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز أداء المؤسسات الناشئة. وقد سجلت هذه الدورة مشاركة قياسية تجاوزت 25,000 زائر، مع حضور أكثر من 500 مؤسسة ناشئة وطنية وإفريقية، و100 مستثمر، و45 وزيراً إفريقيًا. وشهدت تنظيم فعاليات موازية على غرار "AI4GOOD" و "Pitch Jungle"، مما أتاح فرصاً نوعية للتواصل بين المبتكرين والممولين. كما تم خلالها تقييم خارطة الطريق القارية الأولى، واعتماد خارطة جديدة متعلقة بتطوير الذكاء الاصطناعي في إفريقيا. وأكدت هذه النسخة مجدداً التزام الدول الإفريقية بمواجهة تحديات المستقبل وتعزيز التكامل التكنولوجي والاقتصادي في القارة. (African Startup Conference, 2025)

الشكل 37: إحصائيات المؤتمر الإفريقي للمؤسسات الناشئة الطبعة الثالثة



المصدر: المؤتمر الإفريقي للمؤسسات الناشئة، <https://africanstartupconference.org> ، 2025.

تبيّن من خلال هذا المطلب أن الجزائر تُنظّم عددًا متزايدًا من الفعاليات الموجهة للمؤسسات الناشئة، سواء على المستوى العلمي أو الاقتصادي، محلياً ودولياً. وتُعد هذه الفعاليات منصة استراتيجية لدعم

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

ديناميكية الابتكار، غير أن أثرها الفعلي يظل مرهوناً بمدى استمراريته، ونوعية المشاركين فيها، وربطها المباشر بآليات التمويل والمرافقة.

المطلب الثالث: تجارب وطنية رائدة

يمثل عرض التجارب الوطنية الرائدة للمؤسسات الناشئة في الجزائر فرصة لفهم الواقع الميداني لهذا القطاع، والوقوف على طبيعة الابتكار فيه. ويهدف هذا المطلب إلى تقديم نماذج حقيقية لمؤسسات ناشئة جزائرية نشطة في مجالات متنوعة تشمل الخدمات واللوجستيك، إدارة مخاطر الكوارث وإعادة التدوير، الصحة والتعليم، وذلك بهدف إبراز مدى تنوع نشاط هذه المؤسسات، وقدرتها على تقديم حلول مبتكرة تستجيب لحاجات حقيقية داخل السوق الوطنية.

1. قطاع الخدمات واللوجستيك

1.1. المؤسسة الناشئة Volz dz

تُعد "Volz" أول منصة إلكترونية جزائرية متخصصة في حجز تذاكر الطيران عبر الإنترنت، تأسست سنة 2022 ومقرها في ولاية البليدة. وقد تم تطويرها لتلبية احتياجات المسافرين من خلال تسهيل عمليات الحجز الرقمي بطريقة مبسطة وفعالة. تتوفر المنصة في شكل موقع إلكتروني وتطبيق على الهواتف الذكية، وتُوفر خدماتها باللغتين العربية والفرنسية. تُتيح للمستخدمين إمكانية مقارنة أسعار الرحلات، اختيار الوجهات المناسبة، والدفع بوسائل متعددة مثل بطاقات "CIB" و"Edahabia"، أو الدفع عند الاستلام، ما يجعلها في متناول شريحة واسعة من المستخدمين.

تُعد منصة Volz ملكية حصرية لشركة Sarl Hostleris Marketing Management ، وهي مؤسسة مختصة في تقديم خدمات التسويق الرقمي للفنادق والمؤسسات السياحية، حيث تركز على رفع الإيرادات، وتحقيق حضور رقمي فعّال، وزيادة عدد الزوار من خلال استراتيجيات تسويق موجهة. تمنح المنصة المستخدمين إمكانية الوصول إلى أكثر من 21 شركة طيران، وآلاف الرحلات الجوية، بأسعار تنافسية. وقد أبرمت "Volz" شراكة استراتيجية مع تطبيق النقل "Heetch" ، حيث يستفيد العملاء الذين يحجزون عبر المنصة من خدمة نقل مجانية من وإلى المطار، في خطوة تهدف إلى تقديم تجربة سفر متكاملة ومريحة.

كما أطلقت المنصة تطبيقات مخصصة على نظامي Android و iOS، مما يجعل الحجز أكثر سهولة وسرعة. وتُعد Volz اليوم مثلاً بارزاً على توظيف التحول الرقمي في خدمة السياحة والنقل الجوي

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

داخل الجزائر، وتسعى إلى توسيع خدماتها بما ينسجم مع تطورات السوق والسلوك الرقمي للمستهلك الجزائري. (Volz dz، 2025)

2.1. المؤسسة الناشئة WeeWee Delivery

تُعد "WeeWee Delivery" مؤسسة ناشئة جزائرية تأسست سنة 2022 من طرف رائد الأعمال سامي كحال، مقرها الرئيسي في الجزائر العاصمة، تُعنى بتقديم حلول رقمية مبتكرة في مجال الخدمات اللوجستية، مع التركيز على تحسين تجربة التوصيل "إلى الميل الأخير" last-mile delivery. تسعى المؤسسة إلى تبسيط وتحديث عملية التوصيل التقليدية من خلال ربط التجار الإلكترونيين والأفراد بسائقي توصيل مستقلين عبر منصة رقمية سهلة الاستخدام. تعتمد المؤسسة على خوارزميات متقدمة لتحسين مسارات التوصيل، مما يساهم في تقليل التكاليف وتسريع عمليات التسليم. كما تميزت بإعادة تصميم هويتها البصرية، حيث اعتمدت على طائر "الحسون" كرمز يعبر عن السرعة، الذكاء، والتكيف، مع تعزيز الارتباط بالثقافة المحلية. كما تهدف إلى أن تصبح الرائدة في مجال الخدمات اللوجستية الذكية في الجزائر، من خلال تقديم خدمات توصيل موثوقة، سريعة، ومبتكرة، تلبي احتياجات السوق المحلي وتدعم نمو التجارة الإلكترونية. تقترح هذه المؤسسة الخدمات الرئيسية التالية:

- **WeeWee App**: تطبيق متاح على أنظمة Google Play و App Store ، يتيح للمستخدمين إنشاء حسابات، وتخطيط وتتبع عمليات التوصيل بسهولة.
 - **WeePeaks**: خدمة بديلة للتوصيل المنزلي، حيث يتم تسليم الطلبات إلى متاجر شريكة في مختلف الأحياء، مما يسمح للعملاء بجمع طرودهم بالقرب من منازلهم بأسعار معقولة.
 - **WeeBag**: خدمة مخصصة للمسافرين، حيث تتولى المؤسسة استلام وتسليم الأمتعة من وإلى المطارات، مما يوفر راحة إضافية للعملاء.
- كما أن هذه الخدمات المتاحة معروضة على الفئات التالية:
- **التجار الإلكترونيون**: توفير حلول توصيل فعالة لدعم نمو التجارة الإلكترونية في الجزائر؛
 - **المؤسسات**: خدمات توصيل للمستندات والطرود بين الشركات والعملاء أو الموردين؛
 - **الأفراد**: خدمات توصيل مخصصة للأفراد، تشمل إرسال واستلام الطرود الشخصية.
- تغطي خدمات "WeeWee Delivery" حاليًا 19 ولاية تشمل كل من الجزائر العاصمة، بومرداس، البليدة، تيبازة، جيجل، ميله، قسنطينة، تلمسان، سيدي بلعباس، الشلف، تيزي وزو، تبسة، قالمة، أم بواقي،

سكيكدة، عنابة، باتنة، سطيف وبجاية، مع خطط للتوسع لتشمل كافة أنحاء الوطن مستقبلاً. (WeeWee Delivery، 2025)

3.1. المؤسسة الناشئة Moustachir

تُعد "مستشير" منصة استشارية إلكترونية جزائرية تأسست سنة 2022، وتُصنّف ضمن المؤسسات الناشئة التي تبنت حلاً رقمياً مبتكراً يهدف إلى تعزيز ثقافة الاستشارات في الجزائر. تسعى هذه المنصة إلى إتاحة فضاء استشاري متكامل يمكّن المستخدمين من التواصل المباشر مع نخبة من الخبراء المحليين والدوليين في مختلف التخصصات.

تركّز "مستشير" على تسهيل الوصول إلى الاستشارات المتخصصة في مجالات متنوعة، من بينها: ريادة الأعمال، المؤسسات الناشئة، الاقتصاد والمالية، التصدير والاستيراد، القانون، التقنية والتكنولوجيا، التجارة الإلكترونية، أنظمة التوصيل والدفع الإلكتروني، صناعة المحتوى، التسويق الرقمي، الهندسة المعمارية والمدنية، الفلاحة، التعليم واللغات، الإعلام والفن، إضافة إلى القضايا الاجتماعية والأسرية. ويضم طاقمها المهني أكثر من 134 مستشاراً من ذوي الكفاءة والخبرة في مجالاتهم.

لا تقتصر خدمات "مستشير" على الاستشارات فقط، بل تشمل أيضاً:

- تنظيم الدورات التدريبية وورش العمل؛
- تقديم خدمات التوظيف المؤسسي؛
- خدمات الوكالة لتأسيس المؤسسات؛
- توفير مساحات عمل تشاركية؛
- تطوير المواقع الإلكترونية والتطبيقات.

وقد سجلت المؤسسة سابقة نوعية في السوق المالي الجزائري، حيث أصبحت أول مؤسسة ناشئة تُدرج في بورصة الجزائر، بتاريخ 31 ديسمبر 2020. تم خلال هذا الإدراج طرح 125 ألف سهم للبيع، بما يمثل 25% من رأسمال المؤسسة. ومن الجدير بالذكر أنّ "مستشير" هي المؤسسة الناشئة الوحيدة المدرجة رسمياً في البورصة ضمن فئة المؤسسات الناشئة.

وتواصل المؤسسة في إطار استراتيجيتها التوسعية مساعيها لافتتاح فروع جديدة خارج الجزائر، لاسيما في كل من دولة الإمارات العربية المتحدة وتونس، بهدف تعزيز حضورها الإقليمي وتكريس مكانتها كأكبر منصة استشارية على المستوى العربي والإفريقي. (مستشير، 2025)

2. قطاع إدارة مخاطر الكوارث وإعادة التدوير

1.2. المؤسسة الناشئة Algeria Geomatics Innovation

Algeria Geomatics Innovation هي مؤسسة ناشئة جزائرية تأسست في عام 2021، متخصصة في مجال الجيوماتكس والابتكار الإقليمي، مع تركيز خاص على إدارة مخاطر الكوارث، برأس مال قدره 200,000 دينار جزائري. تسعى AGI إلى أن تكون المزود الرائد للمهارات والحلول في مجال الجيوماتكس في الجزائر، من خلال: تقديم حلول مبتكرة ومخصصة تلبي احتياجات المستخدمين، تعزيز بيئة عمل قائمة على الابتكار والتعاون وتبادل الخبرات، المساهمة في تطوير القطاع الجغرافي والمكاني في الجزائر. كما تقدم AGI مجموعة من الخدمات المتخصصة في مجال الجيوماتكس، بما في ذلك:

- منصة **GEORSEC**: أداة لإدارة مخاطر الكوارث، توفر مراقبة مستمرة للتهديدات والاضطرابات، وتساعد في اتخاذ قرارات استعجالية لحماية الأفراد والمؤسسات
- **التحقيقات الطبوغرافية**: خدمات مسح طبوغرافي دقيقة لدعم المشاريع الهندسية والتخطيط العمراني.
- **تنفيذ نظم المعلومات الجغرافية GIS**: تطوير وتطبيق نظم GIS لتحليل البيانات المكانية ودعم اتخاذ القرار.

- **الرسم الخرائطي السريع**: إنتاج خرائط محدثة بسرعة لتلبية احتياجات الطوارئ والتخطيط.
- **نظام العنونة**: تطوير نظم عنونة دقيقة لتحسين الخدمات البريدية واللوجستية.
- **مختبر تطوير الجيوماتكس**: مركز للبحث والتطوير في مجال الجيوماتكس، يهدف إلى ابتكار حلول جديدة وتدريب الكفاءات.

قامت المؤسسة الناشئة AGI بتطوير العديد من المشاريع المبتكرة، من بينها:

- **تطبيق "عبير سبيل"**: منصة إلكترونية لتحديد مواقع مطاعم "الرحمة" عبر الجزائر، مما يسهل على المواطنين العثور على أقرب مطعم إليهم.
- **AGI Market**: أول سوق إلكتروني جزائري مخصص للجيوماتكس، يربط بين المهنيين والمستقلين والمؤسسات لتقديم خدمات متخصصة في هذا المجال.

حصلت AGI على عدة جوائز وتقديرات، منها: جائزة أفضل مشروع مبتكر في مكافحة فيروس كورونا، وكذلك تمثيل الجزائر في جوائز القمة العالمية (WSA) لعام 2024. كما تتعاون AGI مع مجموعة من الشركاء والعلماء، بما في ذلك: وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، الوكالة الوطنية

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

لترقية الحظائر التكنولوجية ANPT، الوكالة الوطنية للدراسات ومتابعة إنجاز الاستثمارات في السكك الحديدية، الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير SAFEX، الوكالة الوطنية للنفايات AND (Algeria). Geomatics Innovation (2025).

2.2. المؤسسة الناشئة Nrecycli

Nrecycli هي عبارة عن مؤسسة ناشئة جزائرية تأسست سنة 2018 تنشط في مجال التكنولوجيا الخضراء حيث تركز على الحلول الإلكترونية في الاقتصاد الدائري. تقترح المؤسسة حلا ابتكاريا عن طريق انشاء منصة إلكترونية تهدف إلى إحداث ثورة في تغيير سلوك المجتمع المدني نحو الاستدامة البيئية انطلاقا من فكرة رسكلة جميع المواد القابلة للتدوير. تسعى المؤسسة الى تحقيق عدة أهداف أهمها: زيادة معدلات إعادة التدوير، تحسين سلسلة التدوير، تثقيف وتوعية الناس، تعزيز الاقتصاد الدائري، تعزيز مشاركة المجتمع بالإضافة إلى توسيع تأثير المؤسسة في المجتمع. كما تركز هذه المؤسسة على تقديم خدمتين رئيسيتين، هما:

– **Nrecycli Office** : هو خدمة تقدمها المؤسسة الناشئة Nrecycli ، حيث يقومون بتعليم الشركات والمؤسسات من جميع الأحجام حول فصل وإعادة تدوير النفايات المنزلية المماثلة لها. ، يبدأ الأمر بالاختيار الصحيح لحاويات الفرز الانتقائي المناسبة. تقدم المؤسسة مجموعة واسعة من الحاويات الداخلية والخارجية لتبني سياسة الفرز الانتقائي داخل الشركات بالاعتماد على 4 مواد أساسية: الورق، البلاستيك PET ، البلاستيك الصلب HDPE ، والألومنيوم.

– **Nrecycli Campus** : هي خدمة موجهة خصيصاً للمؤسسات التعليمية والجامعات، حيث يتم عقد اتفاقيات معها بهدف تقديم دورات تدريبية مجانية في مجال فرز وإعادة تدوير المواد للفاعلين في هذه المؤسسات مثل النوادي العلمية، بالإضافة إلى توفير منتجات Nrecycli المخصصة لجمع هذه المواد وتشجيعهم عبر تقديم الرعاية وتمويل الأحداث ذات الصلة بالاستدامة البيئية. تهدف هذه المبادرة إلى استهداف فئة الشباب في هذه المؤسسات التعليمية والجامعات، التي تعتبر مركزاً لتجمعهم من المجتمع المدني، لتغيير سلوكهم نحو حماية البيئة المحيطة بهم.

تعتمد المؤسسة الناشئة Nrecycli على نظام بيئي خاص ومبتكر يقوم على 5 ركائز أساسية:

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

- **المجتمع المدني:** وهو أساس هذا النظام من خلال جمعه وتقديمه للمواد القابلة للرسكلة إلى نقطة التجميع ويحصل مقابل ذلك على ما يعرف بنقاط نروسيكلي كمكافأة على تصرفه المسؤول، هذه النقاط بعد تجميعها يقوم المواطن باستبدالها بمجموعة من المنتجات والخدمات التي توفرها المؤسسة.
- **نقطة التجميع:** يقوم المواطنون باختيار صيغة نقطة التجميع وذلك عن طريق تجهيز مكان مخصص لاستقبال المواد القابلة للرسكلة المجموعة من طرف المواطنين ومنحهم نقاط نروسيكلي كمكافأة، بعد وصول الكمية المجموعة لحجم معين، يقوم مسؤول نقطة التجميع بطلب "ناقل" وتسليمه المواد المجموعة، يتم مكافأته وفقا لدفع فصلي استنادا للوزن المجمع.
- **الناقل:** يقوم المواطنون باستغلال شاحناتهم ومركباتهم في صيغة ناقل وسيط بين نقاط التجميع ومنشأة إعادة الفرز والتدوير، يستقبل الناقل مقابل خدمته أجرة فصلية من قبل المؤسسة.
- **منشأة إعادة التدوير:** وذلك من خلال تجهيز منشأة تستقبل المواد القابلة للرسكلة المجموعة من قبل المواطنين والتي تم فرزها مسبقا في نقاط التجميع، يعتمد نشاط هذه المنشأة بالدرجة الاولى على أدوات مؤسسة نروسيكلي الرقمية لتحسين كفاءة وفعالية عملية إعادة التدوير.
- **مؤسسة مسؤولية اجتماعيا:** وذلك من خلال دمج المؤسسات الاقتصادية في هذا النظام البيئي واعتمادها على الادوات والمواد الصديقة للبيئة وكذا تقديم الرعاية والدعم المالي لمكافأة المواطنين الذين لديهم رصيد نروسيكلي وذلك لدفعهم لتغيير سلوكهم نحو الاستدامة البيئية. (Nrecycli، 2024)

3. قطاع الصحة والتعليم

1.3 المؤسسة الناشئة Docteur360

المؤسسة الناشئة Docteur360 هي منصة رقمية مبتكرة تأسست سنة 2020 تهدف إلى تحسين جودة وكفاءة الرعاية الصحية في الجزائر من خلال الرقمنة. تعتمد المنصة على الإيمان بأن التقنيات الرقمية يمكن أن تحسن من مستوى الرعاية الصحية بشكل جذري، كما تساهم في تقليص التكاليف لكافة الأطراف المعنية، سواء المرضى أو العاملين في القطاع الصحي. تمثل المنصة خطوة جريئة نحو تحقيق تحول رقمي حقيقي في مجال الرعاية الصحية، في وقت يتزايد فيه الطلب على حلول صحية مبتكرة لمواجهة التحديات الصحية الراهنة. تتمثل رؤية Docteur360 في إحداث ثورة حقيقية في مجال الرعاية الصحية في الجزائر من خلال:

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

- تحسين الوصول إلى الرعاية الصحية للجميع: إتاحة حق الوصول السهل إلى الرعاية الطبية للجميع، حيث تبسط المنصة الرقمية عملية حجز المواعيد، مما يعزز من سهولة الوصول إلى خدمات الرعاية الصحية.
 - تحسين راحة المرضى: تركز المنصة على تحسين تجربة المرضى من خلال إدارة مريحة وسهلة للتواصل بين المرضى والأطباء.
 - المساهمة في تنظيم جديد للرعاية الصحية: تعتمد المنصة على تصنيف دقيق للمهنيين الصحيين وفقاً لتخصصاتهم، مما يسهل الوصول إلى الأطباء المتخصصين.
 - تسهيل التواصل بين المرضى والممارسين الصحيين: تشجع المنصة التواصل المستمر بين المرضى وأطبائهم، مما يعزز من الكفاءة وجودة الرعاية.
 - تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف: تهدف المنصة إلى جعل النظام الصحي أكثر كفاءة، مع تقليص التكاليف ومدة تلقي الرعاية الصحية.
- استخدمت المؤسسة الناشئة Docteur360 منهجاً مبتكراً يعتمد على تصنيف أكثر من 189 تخصصاً طبياً وشبه طبي، وضع قائمة شاملة للأعمال الطبية وشبه طبي، تصنيف الأمراض وفقاً لمعايير منظمة الصحة العالمية، ترميز بيانات الصحة بشكل يتوافق مع معايير النظام الصحي العالمي. كما تتميز منصة Docteur360 بتقديم تجربة مستخدم استثنائية من خلال:
- سهولة الاستخدام: تصميم التطبيق والموقع ليكونا بديهيين وسهلين.
 - مشاركة البيانات: إمكانية مشاركة البيانات بسهولة مع المتخصصين.
 - تذكيرات منتظمة: إرسال تذكيرات عبر البريد الإلكتروني والرسائل القصيرة في اليوم الذي يسبق الموعد وفي يوم الموعد.
 - التكامل مع التطبيقات الأخرى: مزامنة البيانات مع تطبيقات الصحة والتأمين الأخرى. (Docteur360، 2025)

2.3. المؤسسة الناشئة صناعي

تُعد "صناعي" مؤسسة ناشئة تعليمية جزائرية تأسست سنة 2020، تُعنى بإعداد الأجيال الناشئة لمتطلبات المستقبل من خلال تعليمهم المهارات الأساسية في مجالات التكنولوجيا والهندسة. تتمثل رؤية

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

المؤسسة في خلق جيل قادر على التفاعل مع التحولات الرقمية والصناعية، عبر برامج تعليمية عصرية ومتكاملة موجّهة خصيصًا للأطفال والياfeين. تركز "صناعي" على ست مجالات تعليمية أساسية، هي:

- الذكاء الاصطناعي AI؛
 - التصميم والطباعة ثلاثية الأبعاد 3D Design & Printing؛
 - البرمجة Coding؛
 - الميكاترونيك Mechatronics؛
 - إدارة الأعمال Business؛
 - الهندسة Engineering.
- كما تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف مثل:
- تمكين الأطفال من اكتساب مهارات القرن الواحد والعشرين بأسلوب مبسط وممتع.
 - إعداد جيل متمكن تقنيًا وقادر على التكيف مع سوق العمل المستقبلي.
 - تقديم بديل تعليمي نوعي يتجاوز حدود التعليم التقليدي في الجزائر.
 - تعرض المؤسسة الناشئة "صناعي" الخدمات التالية:
- **جامعة الهندسة للأطفال:** برنامج تعليمي شامل يدمج بين الجوانب النظرية والتطبيقية في مجالات العلوم والتكنولوجيا.
 - **دورات تدريبية وورش عمل:** تقدم المؤسسة مجموعة واسعة من البرامج التطبيقية التي تمكن الأطفال من التعلم بالممارسة.
 - **مناهج تعليمية للمدارس:** توفير محتوى تعليمي جاهز للتطبيق داخل المؤسسات التربوية، مع دعم تدريبي للمؤطرين.
 - **فضاءات تعلم تفاعلية:** اعتماد نماذج تعليمية قائمة على اللعب، التجريب، والعمل الجماعي لتحفيز الإبداع وحل المشكلات.
- تتوفر لمؤسسة "صناعي" حاليًا أربعة فروع موزعة على المستوى الوطني، في كل من الجزائر العاصمة (رويسو، برج الكيفان)، وهران، وباتنة. وتسعى المؤسسة إلى توسيع شبكة فروعها محليًا من خلال شراكات استراتيجية مع المدارس والمؤسسات التربوية، بهدف ترسيخ ثقافة التعلم الرقمي والهندسي لدى الناشئة عبر مختلف ولايات الوطن.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

تشرفت مؤسسة "صناعي" باختيارها ضمن قائمة ثلاثين مؤسسة ناشئة جزائرية للمشاركة في زيارة إلى جمهورية الصين الشعبية، وذلك في إطار برنامج رئيس الجمهورية الهادف إلى دعم المؤسسات الناشئة الجزائرية وتمكينها من الاستفادة من التجارب الدولية الرائدة في مجالات الابتكار والتكنولوجيا. وقد مثلت المؤسسة خلال هذه الزيارة مديرها العام، السيد يعقوب بن عرب، حيث أتيحت له الفرصة لتقديم عرض تعريفى بمشروع "صناعي" أمام عدد من القادة البارزين والمسؤولين الصينيين، وذلك خلال فعاليات Beijing International Center for Science & Technology Innovation. وقد شكلت هذه الزيارة مصدر إلهام حقيقي للمؤسسة، لما أتاحتها من فرص لتبادل الخبرات والاطلاع على نماذج ناجحة، تسعى "صناعي" إلى توظيفها من أجل الإسهام الفعال في تحسين بيئة ريادة الأعمال في الجزائر وتعزيز مكانة المؤسسات الناشئة في الاقتصاد الوطني. (صناعي، 2025)

من خلال استعراض هذه النماذج الوطنية، يتضح أن المؤسسات الناشئة في الجزائر لا تقتصر على قطاع واحد، بل تنشط في مجالات متعددة تمسّ جوانب حيوية من الاقتصاد والمجتمع، مثل النقل، الخدمات، البيئة، الصحة، والتعليم. وتُظهر هذه التجارب قدرة ريادة الأعمال الجزائرية على تقديم حلول مبتكرة ومواكبة للتطورات التكنولوجية، رغم التحديات القائمة. وهو ما يعزز أهمية دعم هذا النوع من المؤسسات، وتوفير بيئة مناسبة لنموها واستدامتها.

يشكّل واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر مزيجاً من المبادرات الطموحة والتحديات الميدانية. فقد بين هذا المبحث أن الإطار القانوني والتنظيمي قد تطوّر بشكل ملحوظ، مدعوماً بهياكل تمويل ومرافقة متخصصة، مما يدل على وجود إرادة سياسية واضحة لدعم هذا النوع من المؤسسات. كما تؤكد كثافة الفعاليات العلمية والاقتصادية الموجهة نحو المؤسسات الناشئة، إلى جانب تزايد عدد التجارب الميدانية الناجحة في قطاعات حيوية، أن بيئة ريادة الأعمال المحلية تشهد حركية حقيقية. ورغم هذا التقدم، تبقى فعالية هذه الجهود مرتبطة بمدى تجسيدها العملي، واستمرارية الدعم المؤسسي، والقدرة على رفع العراقيل التي تعيق النمو المستدام للمؤسسات الناشئة، بما في ذلك التمويل، التكوين، والولوج إلى الأسواق. وعليه، فإن تطوير هذا القطاع يتطلب رؤية شاملة وتنسيقاً أكبر بين مختلف الفاعلين لضمان تحقيق الأثر التنموي المنشود.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي والإجرائي للدراسة

يُعد الجانب المنهجي الركيزة الأساسية التي تستند إليها أي دراسة علمية، فهو الذي يحدد معالم الطريق نحو تحقيق أهداف البحث وضمان صدقية نتائجه. في هذا الإطار، يهدف هذا المبحث إلى عرض الإطار المنهجي والإجرائي الذي اعتمده الدراسة، من خلال تحديد مجتمع البحث وعينته، واستعراض مراحل إنجاز الدراسة ميدانياً، إلى جانب بيان أدوات جمع البيانات، وآليات ضبط جودتها. كما يتضمن المبحث تحديد المتغيرات الأساسية وبناء النموذج المفاهيمي، فضلاً عن عرض الأساليب الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها لاحقاً في تحليل النتائج وتفسيرها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة ومنهج الدراسة

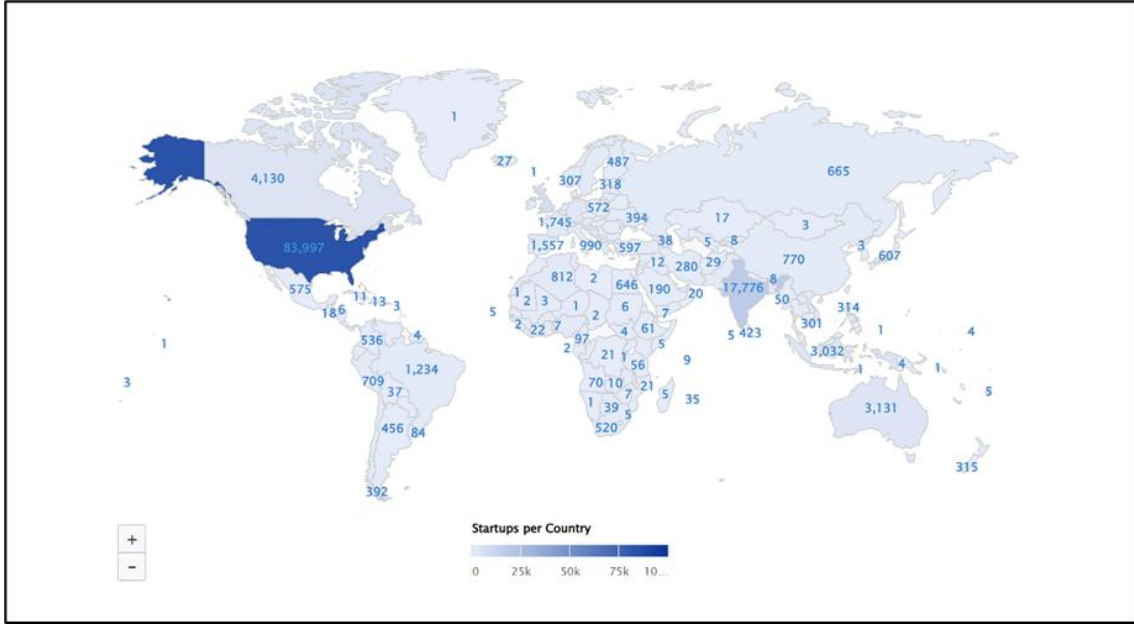
يُعتبر تحديد مجتمع الدراسة وعينتها خطوةً أساسية في أي بحث علمي، إذ يمثلان الإطار الذي يستند إليه الباحث في جمع وتحليل البيانات. ولضمان دقة النتائج وقابليتها للتعميم، من الضروري تعريف المجتمع البحثي بدقة، وتحديد حجم العينة بشكل إحصائي يضمن تمثيلها للمجتمع بصورة ملائمة. كما أن اختيار المنهج البحثي المناسب يُعد ضرورةً لتحقيق أهداف الدراسة والتأكد من الإجابة على تساؤلاتها بدقة وموضوعية. وفي ضوء ذلك، سنتناول خلال هذا المطلب تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى المنهجية المعتمدة في البحث.

1. مجتمع الدراسة

وفقاً لبيانات منصة Startup Ranking، يبلغ عدد المؤسسات الناشئة على المستوى العالمي حوالي 155,824 مؤسسة، تصدر الولايات المتحدة الأمريكية الترتيب بـ 84,001 مؤسسة، تليها الهند بـ 17,781 مؤسسة، ثم المملكة المتحدة بـ 7,661 مؤسسة. وعلى الصعيد الإفريقي، تحتل نيجيريا المرتبة الأولى إفريقياً والثامنة عشرة عالمياً بـ 824 مؤسسة ناشئة، تليها الجزائر في المرتبة التاسعة عشرة عالمياً بـ 812 مؤسسة. أما على المستوى العربي، فقد جاءت دولة الإمارات العربية المتحدة في المرتبة الأولى عربياً والعاشر عالمياً بـ 1,420 مؤسسة ناشئة، تليها الجزائر، ثم مصر التي احتلت المرتبة الرابعة والعشرين عالمياً بـ 646 مؤسسة. (Startup Ranking، 2025)

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

الشكل 38: خريطة توزيع المؤسسات الناشئة على مستوى العالم



المصدر: Startup Ranking ، <https://www.startupranking.com/countries> ، 2025.

وفي إطار هذه الدراسة، تم اختيار المؤسسات الناشئة كمجتمع بحث، مع التركيز تحديداً على المؤسسات الناشئة في الجزائر. وبناءً عليه، يتكون مجتمع الدراسة من 812 مؤسسة ناشئة مصرح بها على المستوى الوطني، وفقاً للإحصائيات الصادرة عن منصة Startup Ranking.

الشكل 39: ترتيب دول العالم حسب عدد المؤسسات الناشئة

	Flag	Country	Startups
1		United States	83,997
2		India	17,776
3		United Kingdom	7,660
4		Canada	4,130
5		Australia	3,131
6		Indonesia	3,032
7		Germany	2,570
8		France	1,745
9		Spain	1,557
10		United Arab Emirates	1,420
...
18		Nigeria	824
19		Algeria	812
20		China	770

المصدر: Startup Ranking ، <https://www.startupranking.com/countries> ، 2025.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

يُعزى اختيار هذا المجتمع إلى الحاجة الملحة لفهم ديناميكيات الأداء والتسويق الرقمي في هذا النوع من المؤسسات، لا سيما في ظل التوجهات الحكومية الرامية إلى دعم ريادة الأعمال كأداة استراتيجية لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، وتنويع مصادر الدخل الوطني بعيداً عن قطاع المحروقات.

2. عينة الدراسة

من أجل اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها، تم تصميم استبانة موجهة إلى مسؤولي وممثلي المؤسسات الناشئة الجزائرية. وقد اعتمد الباحث أسلوب العينة الميسرة.

1.2. حساب حجم العينة

يُعد تحديد حجم العينة من الخطوات الأساسية التي تشغل بال معظم الباحثين في مختلف مجالات البحث العلمي، نظراً لما يترتب عليه من آثار مباشرة على دقة النتائج وقابليتها للتعميم. فاختيار حجم عينة ملائم يُعدّ شرطاً أساسياً للحصول على بيانات موثوقة يمكن الاستناد إليها في استنتاج خصائص المجتمع الأصلي. ويتأثر حجم العينة المطلوب بمجموعة من العوامل المتداخلة، من أبرزها:

- درجة التباين في خصائص المجتمع المدروس: فكلما زاد التباين، تطلب الأمر حجم عينة أكبر لتمثيل المجتمع بدقة؛
- مستوى التفصيل المطلوب في النتائج: فالحاجة إلى تقديرات دقيقة ومفصلة لخصائص المجتمع تستلزم زيادة حجم العينة؛
- الخطأ المسموح به في التقدير: كلما انخفضت نسبة الخطأ المقبولة، ارتفعت الحاجة إلى حجم عينة أكبر؛
- درجة الثقة الإحصائية المرغوبة: فكلما ارتفعت درجة الثقة المطلوبة، زاد حجم العينة اللازم لضمان تلك الثقة.

وانطلاقاً من طبيعة الدراسة الحالية، التي تهدف إلى قياس أثر التسويق الرقمي على أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر، فقد تم اعتماد معادلة ستيفن طومسون Stephen Thompson لتحديد الحجم الأمثل للعينة، نظراً لما توفره هذه المعادلة من دقة في التقدير مع مراعاة حدود الخطأ ومستوى الثقة وتباين المجتمع.

(Thompson، 1989، صفحة 18)

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

الجدول 19: نموذج معادلة ستيفن طومسون

$n = \left\lceil \frac{[N \cdot P \cdot (1 - P)]}{[(N - 1)(d^2/z^2) + P(1 - P)]} \right\rceil$		المعادلة
حجم المجتمع	N	حيث
الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)	Z	
نسبة الخطأ وتساوي (0.05)	D	
نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)	P	

المصدر: Thompson، Adaptive cluster sampling، 1989، صفحة 18.

بالاعتماد على عدد المؤسسات الناشئة في الجزائر والذي يُقدر بـ 812 مؤسسة وفقاً للبيانات المتاحة وبتحديد مستوى ثقة قدره 95%، وهامش خطأ مسموح به قدره 5%، فقد تم احتساب حجم العينة المناسب لهذه الدراسة بـ 261 مؤسسة ناشئة، وهو ما يُعد حجماً كافياً لضمان تمثيل ملائم لمجتمع الدراسة، وبالتالي قابلية تعميم النتائج المستخلصة بدرجة عالية من المصداقية.

2.2. حيثيات جمع العينة

في هذا الإطار، تم إعداد 600 استبانة ورقية موزعة بالتساوي على ثلاث لغات: 200 باللغة العربية (الملحق 2)، 200 باللغة الإنجليزية (الملحق 3)، و200 باللغة الفرنسية (الملحق 4)، مراعاةً للتنوع اللغوي داخل بيئة ريادة الأعمال في الجزائر. تم توزيع 524 استبانة خلال فعاليات الطبعة الثالثة من المؤتمر الإفريقي للمؤسسات الناشئة، المنعقد بالمركز الدولي للمؤتمرات في الجزائر العاصمة، خلال الفترة الممتدة من 5 إلى 7 ديسمبر 2024، حيث تم استهداف المؤسسات الناشئة الجزائرية المشاركة في هذا الحدث.

الشكل 40: الملصق الرسمي للمؤتمر الإفريقي للمؤسسات الناشئة

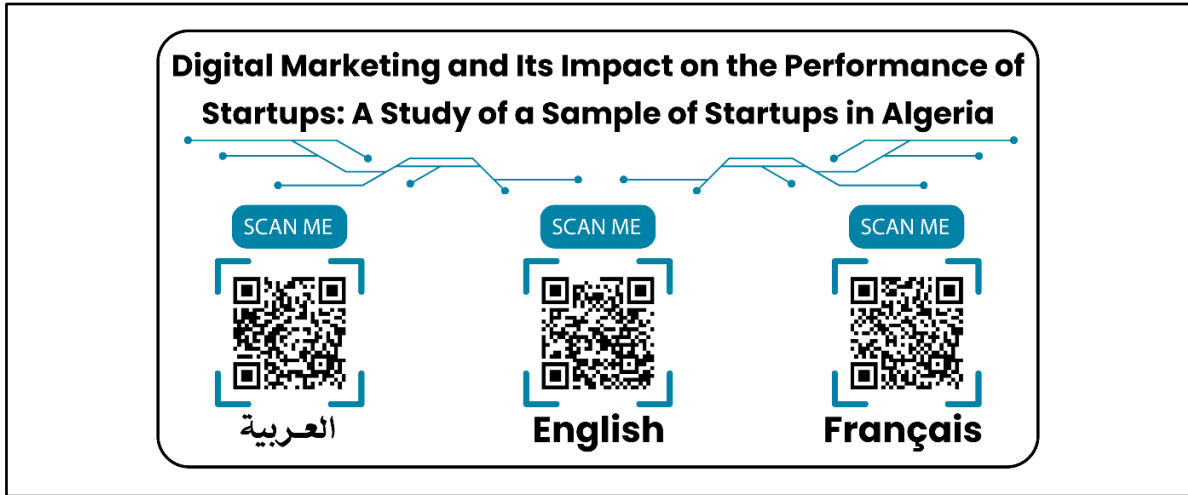


المصدر: المؤتمر الإفريقي للمؤسسات الناشئة، <https://africanstartupconference.org>، 2025.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

تم استرجاع 321 استبانة ورقية، وبعد التدقيق والتحقق من مدى صلاحيتها، تم استبعاد 94 استبانة. بذلك، بلغ عدد الاستبانات الورقية الصالحة للتحليل الإحصائي 227 استبانة. أما بالنسبة للاستبانة الإلكترونية، فقد تم اللجوء إلى النشر الرقمي كوسيلة مكملة لجمع البيانات، حيث تم توزيع 38 بطاقة تحتوي على رمز الاستجابة السريعة (QR Code) خلال فعاليات المؤتمر ذاته كما يوضح الشكل 41:

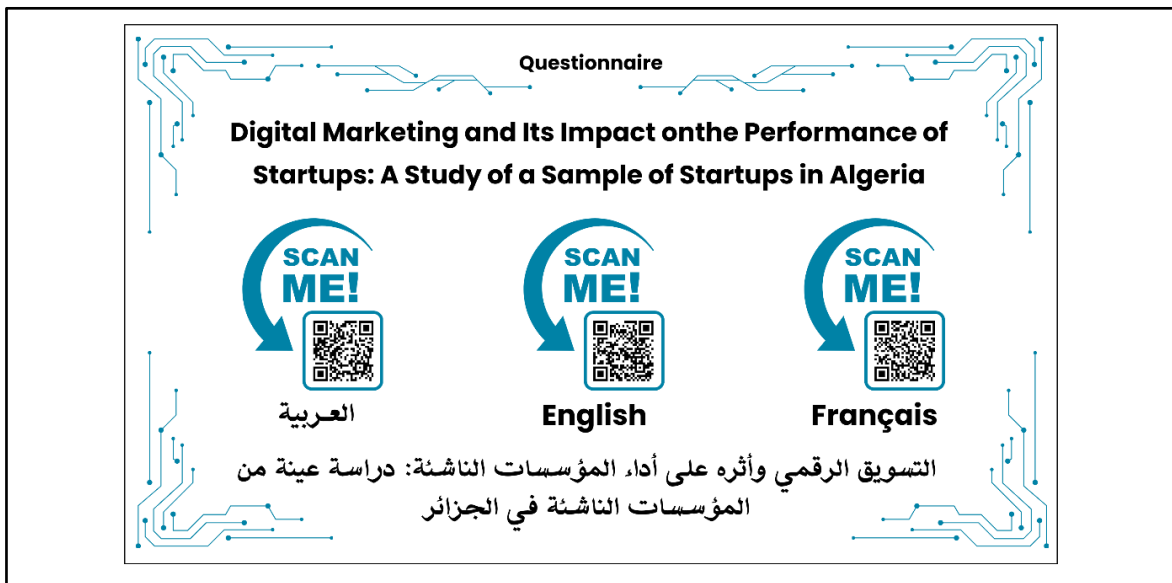
الشكل 41: تصميم بطاقة رمز الاستجابة السريعة للاستبيان



المصدر: من إعداد الباحث.

إلى جانب ذلك، تم نشر إعلان مخصص على منصتي "فيسبوك" و"لينكدن" لاستقطاب أفراد العينة المستهدفة كما يوضح الشكل 42:

الشكل 42: تصميم منشور الاستبيان على مواقع فيسبوك و لينكدن



المصدر: من إعداد الباحث.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

وقد تم جمع 34 استبانة عبر هذا المسار، غير أنه تم استبعاد 4 استبانات منها بعد التحقق من عدم استيفائها للشروط المنهجية، يُعتمد في النهاية 30 استبانة إلكترونية صالحة.

وعليه، بلغ إجمالي حجم العينة المعتمدة في هذه الدراسة 257 استبانة صالحة للتحليل. الجدول 20 يوضح ملخص لعملية جمع الاستبانات:

الجدول 20: حجم العينة المدروسة

نوع الاستبانة	عدد الاستبانات الموزعة		عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات المستبعدة	عدد الاستبانات الصالحة
	العدد	لغة الاستبانة			
استبانة ورقية	العربية	142	72	15	57
	الإنجليزية	182	103	32	71
	الفرنسية	200	146	47	99
	المجموع	524	321	94	227
استبانة إلكترونية	38 بطاقة		34	4	30
حجم العينة المدروسة					257

المصدر: من إعداد الباحث.

3.2. التأكد من تعبير العينة للمجتمع

بالرغم من أن الحجم المثالي للعينة، وفقاً لمعادلة ستيفن طومسون، قد بلغ 261 مفردة، فإن العينة الفعلية التي تم جمعها للتحليل اقتصرت على 257 استبانة صالحة. ويُعد هذا الفارق الطفيف مقبولاً من الناحية الإحصائية، خاصة في الدراسات الميدانية التي غالباً ما تواجه تحديات تتعلق بصلاحيات الإجابات أو مدى صلة المستجيبين بموضوع البحث، الأمر الذي استوجب استبعاد 98 استبانة كاملة. وعليه، فإن هذا التراجع المحدود في حجم العينة لا يُخلّ بتمثيلها لمجتمع الدراسة، ولا ينقص من مصداقية النتائج المتوصل إليها، لا سيما أن نسبة الاستجابة الفعلية للعينة المدروسة بلغت 98.46%. يوضح الجدول 21 نسبة استجابة العينة المجموعة:

الجدول 21: استجابة العينة المدروسة

البيانات	حجم المجتمع	حجم العينة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات المشطوبة	عدد الاستبانات الصالحة	نسبة الاستجابة
المجموع	812	261	524	355	98	257	98.46%

المصدر: من إعداد الباحث.

3. منهج الدراسة

بعد تحديد مجتمع الدراسة المتمثل في المؤسسات الناشئة الجزائرية، وتحديد العينة التي خضعت للتحليل، سيتم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي كإطار منهجي لهذه الدراسة. يُعد هذين المنهجين الأنسب بالنظر إلى طبيعة الموضوع، حيث يهدف المنهج الوصفي إلى وصف الظاهرة المدروسة، والمتمثلة في التسويق الرقمي، وتحليل علاقتها بمستوى تحسين أداء المؤسسات الناشئة. أما المنهج التحليلي فيسمح بجمع بيانات كمية من واقع هذه المؤسسات، وتحليلها إحصائياً لاستخلاص العلاقات والارتباطات القائمة بين متغيرات الدراسة، بما يسهم في الوصول إلى نتائج موضوعية يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة. ولتجسيد هذا المنهج على أرض الواقع، تم الاعتماد على أداة الاستبانة باعتبارها الوسيلة الأساسية لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة. وقد صُممت الاستبانة لتشمل مجموعة من المحاور التي تقيس مختلف أبعاد التسويق الرقمي وأثرها على أداء المؤسسات الناشئة، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. وبعد جمع البيانات، تم إدخالها ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SmartPLS، وذلك بهدف اختبار العلاقات بين المتغيرات من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية SEM. تتيح هذه المنهجية التحليلية تقييم درجة تأثير التسويق الرقمي وأبعاده على أداء المؤسسات الناشئة بدقة وموضوعية، مع مراعاة مدى جودة النموذج وملاءمته لبيئة الدراسة.

تمكنا في هذا المطلب من تحديد مجتمع الدراسة بدقة، مع عرض عدد المؤسسات الناشئة النشطة على المستويين العالمي والجزائري، مما أتاح لنا فهماً واضحاً لنطاق الدراسة. كما تم اختيار عينة البحث بطريقة إحصائية دقيقة لضمان تمثيل فعلي لمجتمع الدراسة، إضافة إلى تحديد المنهج البحثي الأنسب الذي يؤهلنا لتحقيق أهداف الدراسة بصورة منهجية وموضوعية. وبناءً على ذلك، سنتطرق في المطلب التالي إلى مراحل إجراء الدراسة والطرق المستخدمة في جمع البيانات، لشرح كيفية تنفيذ البحث عملياً وضمان جمع معلومات دقيقة وموثوقة.

المطلب الثاني: مراحل إجراء الدراسة وطرق جمع البيانات

تعد مراحل إجراء الدراسة وطرق جمع البيانات من المحاور الأساسية التي تحدد جودة البحث وموثوقية نتائجه. فتتطلب هذه المراحل بشكل منهجي يضمن سير العمل البحثي بصورة دقيقة ومنظمة، ويساعد في جمع بيانات شاملة تمكّن الباحث من تحليل الظواهر موضوع الدراسة بشكل دقيق. كما أن اختيار الطرق المناسبة لجمع البيانات يعد أمراً ضرورياً لضمان سلامة المعلومات وملاءمتها لأهداف البحث. ولهذا،

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

يتناول هذا المطلب تفصيل مراحل إجراء الدراسة، بدءاً من توزيع الاستبيانات وتحليل البيانات، مروراً بالمرحل التطبيقية المختلفة، وصولاً إلى طرق جمع البيانات المتنوعة، مع التركيز بشكل خاص على الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة، وكيفية ضبط جودة البيانات لضمان صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

1. مراحل إجراء الدراسة

بهدف تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بتأثير التسويق الرقمي على أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر، تم إعداد استبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من عينة من المؤسسات الناشئة. وقد تضمن هذا الاستبيان مجموعة من العبارات المرتبطة بمحاور الدراسة الأساسية، والمتمثلة في أبعاد التسويق الرقمي من جهة، ومؤشرات أداء المؤسسات وفقاً لنموذج بطاقة الأداء المتوازن من جهة أخرى. تم توزيع الاستبيان إلكترونياً وعن طريق التواصل المباشر مع أصحاب المؤسسات الناشئة أو المكلفين بالتسويق للمؤسسات الناشئة، وبعد جمع الاستجابات، تم التأكد من صلاحيتها للتحليل، حيث بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 257 استبانة.

تم إدخال البيانات في برنامج Smart PLS 4، الذي يتيح تحليل نماذج المعادلات الهيكلية، بهدف التحقق من دقة العلاقات بين المتغير المستقل (التسويق الرقمي) والمتغير التابع (أداء المؤسسات الناشئة). وتم اعتماد مرحلتين في المعالجة الإحصائية:

- التحليل الإحصائي الوصفي: استخدم لوصف خصائص أفراد العينة وتوزيع إجاباتهم، من خلال مقاييس مثل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرارات والنسب المئوية.
- التحليل الإحصائي الاستدلالي: تم عبر استخدام تقنيات نمذجة المعادلات الهيكلية SEM بهدف اختبار الفرضيات واستكشاف العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، وتحديد مدى قوة تأثير التسويق الرقمي على أداء المؤسسات الناشئة.

يوضح الشكل 43 المراحل الرئيسية التي مرت بها عملية إجراء الدراسة:

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

الشكل 43: مراحل إجراء الدراسة التطبيقية



المصدر: من إعداد الباحث.

2. طرق جمع البيانات

1.2. الملاحظة المباشرة

تم الاعتماد على أسلوب الملاحظة المباشرة من خلال التجول في أروقة معرض المؤسسات الناشئة المنظم على هامش المؤتمر الإفريقي للمؤسسات الناشئة في طبعته الثالثة، حيث أُتيحَت الفرصة للاستماع إلى شروحات ممثلي المؤسسات الناشئة والتفاعل مع العروض المقدمة، مما ساهم في تكوين تصور أولي حول طبيعة هذه المؤسسات ومجال أنشطتها.

2.2. تحليل البيانات الثانوية

شمل هذا الأسلوب دراسة وثائق وتقارير رسمية صادرة عن وزارة المؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة، والصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر، بالإضافة إلى تحليل دراسات سابقة منشورة في

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

شكل مقالات علمية وأطروحات أكاديمية. كما تم الاعتماد على قواعد بيانات دولية مثل منصة Startup Ranking للحصول على بيانات محدثة ومقارنة وضع المؤسسات الناشئة الجزائرية بنظيراتها على المستوى الإقليمي والدولي.

3.2. المجموعات البؤرية (جلسات النقاش الجماعي)

تم جمع البيانات النوعية من خلال المشاركة في جلسات نقاش جماعي نظمتها مؤسسات ناشئة مثل "مستشير" في مقرها، إلى جانب اللقاءات المنظمة من قبل جمعيات ونوادٍ علمية وحاضنات أعمال جامعية خلال فعاليات مثل "السهرات الرمضانية" عبر تقنيات التحاضر عن بعد. كما تم الحضور والمشاركة في عدة ملتقيات علمية وطنية ودولية ذات صلة بالمؤسسات الناشئة، مما أتاح الاطلاع على مداخلات مختلف الباحثين والتفاعل مع آرائهم وتصوراتهم حول الموضوع.

4.2. الاستبانة

تُعد الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وقد تم تصميمها لتكون موجهة خصيصًا إلى أصحاب المؤسسات الناشئة ومسؤولي التسويق، بهدف دراسة تأثير التسويق الرقمي على أداء هذه المؤسسات في الجزائر. تم إعداد الصيغة الأولية للاستبانة وعرضها على الأستاذ المشرف الذي قدّم مجموعة من التوجيهات المنهجية، ثم عُرضت النسخة المعدلة على لجنة من الأساتذة المحكّمين المتخصصين في المجال، حيث أبدوا ملاحظاتهم العلمية (الملحق 1). بعد إدراج التعديلات النهائية المقترحة، تم ترجمة الاستبانة إلى ثلاث لغات (العربية، الإنجليزية، والفرنسية)، لنحصل في النهاية على نسخة نهائية جاهزة للتوزيع بما يضمن وضوحها ودقتها وتوافقها مع متطلبات الدراسة (الملاحق 2، 3 و4).

كما تضمن الاستبيان جزئين رئيسيين:

1.4.2 الجزء الأول: البيانات الشخصية

خُصص هذا الجزء لجمع معلومات عامة عن أفراد العينة، وقد تضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية والمهنية للمستجوبين، شملت: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المجال الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، مجال نشاط المؤسسة، وعمر المؤسسة.

2.4.2 الجزء الثاني: محاور الدراسة

يتكون هذا الجزء من 40 عبارة، تم توزيعها على محورين أساسيين كما يلي:

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

المحور الأول: التسويق الرقمي (المتغير المستقل): تم تقسيم هذا المحور إلى ستة أبعاد، وكل بعد يتضمن أربع عبارات:

- الموقع الإلكتروني؛
- محركات البحث؛
- تطبيق الهاتف الذكي؛
- مواقع التواصل الاجتماعي؛
- البريد الإلكتروني؛
- الذكاء الاصطناعي؛

المحور الثاني: أداء المؤسسات (المتغير التابع): تم بناء هذا المحور وفقاً لنموذج بطاقة الأداء المتوازن، والذي يتضمن أربعة أبعاد رئيسية:

- البعد المالي: أربع عبارات؛
- بعد العملاء: خمس عبارات؛
- بعد العمليات الداخلية: ثلاث عبارات؛
- بعد النمو والتعلم: أربع عبارات؛

وقد تم الاعتماد في قياس إجابات أفراد العينة على سلم ليكارت الخماسي، حيث تتدرج الاستجابات كما يوضحها الجدول 22:

الجدول 22: مقياس ودرجات الموافقة ليكارت الخماسي

الترميز	مقياس ليكارت الخماسي	المدى	التقييم
1	غير موافق بشدة	$1 \leq X < 1.8$	ضعيف جدا
2	غير موافق	$1.8 \leq X < 2.6$	ضعيف
3	محايد	$2.6 \leq X < 3.4$	متوسط
4	موافق	$3.4 \leq X < 4.2$	مرتفع
5	موافق بشدة	$4.2 \leq X \leq 5$	مرتفع جدا

المصدر: Chandel، Kale، Joshi، Kumar Pal و، Likert Scale: Explored and Explained، 2015،

صفحة 399.

3. ضبط جودة البيانات

بعد استرجاع الاستبانات الموزعة، تم إخضاعها لعملية فحص أولي للتأكد من مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي. وقد أسفرت هذه العملية عن استبعاد 98 استبانة لعدم مطابقتها لمعايير الجودة العلمية المعتمدة، وذلك وفقاً للأسباب الموضحة في الجدول 23:

الجدول 23: عدد الاستبانات المشطوبة حسب السبب

8 استبانات	عدم اكتمال الرد على كل العبارات داخل الاستبانة	سبب الشطب
27 استبانة	وجود ردود مكررة بصفة نمطية داخل الاستبانة	
6 استبانات	وجود ردود غير منطقية ومتناقضة داخل الاستبانة	
57 استبانة	عدم صلة المستجيب بموضوع الدراسة	
98 استبانة	مجموع الاستبانات المشطوبة	

المصدر: من إعداد الباحث.

كما يوضح الجدول أعلاه، فقد تم استبعاد 8 استبانات بسبب عدم استكمال الإجابة على جميع عبارات الاستبانة، وهو ما يُفقد البيانات مصداقيتها ويُعيق إجراء التحليل الإحصائي الشامل، فضلاً عن تعذر المقارنة بين متغيرات الدراسة.

كما تم استبعاد 27 استبانة إضافية تضمنت استجابات نمطية متكررة، مثل اختيار نفس درجة التقدير "أوافق بشدة" على جميع العبارات، الأمر الذي يُشير إلى احتمال عدم جدية المستجيب أو عدم استيعابه لمحتوى الاستبانة، مما يؤثر سلباً على صدق النتائج.

كذلك تم استبعاد 6 استبانات لاحتوائها على إجابات متناقضة أو غير منطقية، وهو ما يُضعف موثوقية المعطيات المستخلصة ويؤثر على دقة التحليل الإحصائي.

أما الفئة الأكبر من الاستبانات المستبعدة، والتي بلغت 57 استبانة، فقد تبين أنها قد ملئت من طرف أفراد لا ينتمون إلى الفئة المستهدفة بالدراسة، سواء لكونهم ليسوا أصحاب المؤسسة الناشئة أو لا يشغلون منصباً ذا صلة بالتسويق داخلها، وهو ما يتعارض مع متطلبات العينة البحثية. وقد تم استبعاد هذه الاستبانات لضمان انسجام العينة مع موضوع الدراسة وتحقيق مستوى أعلى من الصدق العلمي.

تناولنا في هذا المطلب مراحل إجراء الدراسة وطرق جمع البيانات، مع التركيز على الاستبيان كأداة رئيسية، وضبط جودة البيانات لضمان دقة النتائج. وبذلك أسسنا لمرحلة تصميم نموذج الدراسة وتحديد الأساليب الإحصائية التي سنطبقها في هذه الدراسة.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

المطلب الثالث: متغيرات ونموذج الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

يتناول هذا المطلب المتغيرات الأساسية للدراسة، والمتمثلة في متغير التسويق الرقمي كمتغير مستقل، وأداء المؤسسات الناشئة كمتغير تابع، مع تحديد أبعاد كل منهما بشكل مفصل. بعد ذلك تم عرض نموذج الدراسة الذي يوضح العلاقات المفترضة بين المتغيرات، مستنداً إلى الفرضيات البحثية الموضوعية. وفي الختام، تم شرح الأساليب الإحصائية المعتمدة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وذلك باستخدام أحدث الاختبارات الإحصائية والبرامج المساعدة التي تضمن دقة النتائج وموثوقيتها.

1. متغيرات الدراسة

تحتوي دراستنا على متغيرين رئيسيين، يمكن تلخيصهما في الجدول 24:

الجدول 24: توزيع متغيرات وأبعاد الدراسة

المتغير المستقل	الأبعاد	المتغير التابع	الأبعاد
التسويق الرقمي	الموقع الإلكتروني	أداء المؤسسات الناشئة	البعد المالي
	محركات البحث		بعد العملاء
	تطبيق الهاتف الذكي		بعد العمليات الداخلية
	مواقع التواصل الاجتماعي		
	البريد الإلكتروني		
	الذكاء الاصطناعي		بعد النمو والتعلم

المصدر: من إعداد الباحث.

1.1 المتغير المستقل

يتمثل المتغير المستقل لهذه الدراسة في "التسويق الرقمي" وقد تم قياسه من خلال ستة أبعاد فرعية، وهي: الموقع الإلكتروني، محركات البحث، تطبيق الهاتف الذكي، مواقع التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني والذكاء الاصطناعي.

2.1 المتغير التابع

يتمثل المتغير التابع لهذه الدراسة في "أداء المؤسسات الناشئة" وقد تم الاعتماد على نموذج بطاقة الأداء المتوازن رباعية الأبعاد في قياسه: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتعلم. كل بعد من الأبعاد السابقة يحتوي على مجموعة من المؤشرات، كما يوضحه الجدول 25:

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

الجدول 25: مؤشرات أبعاد نموذج بطاقة الأداء المتوازن

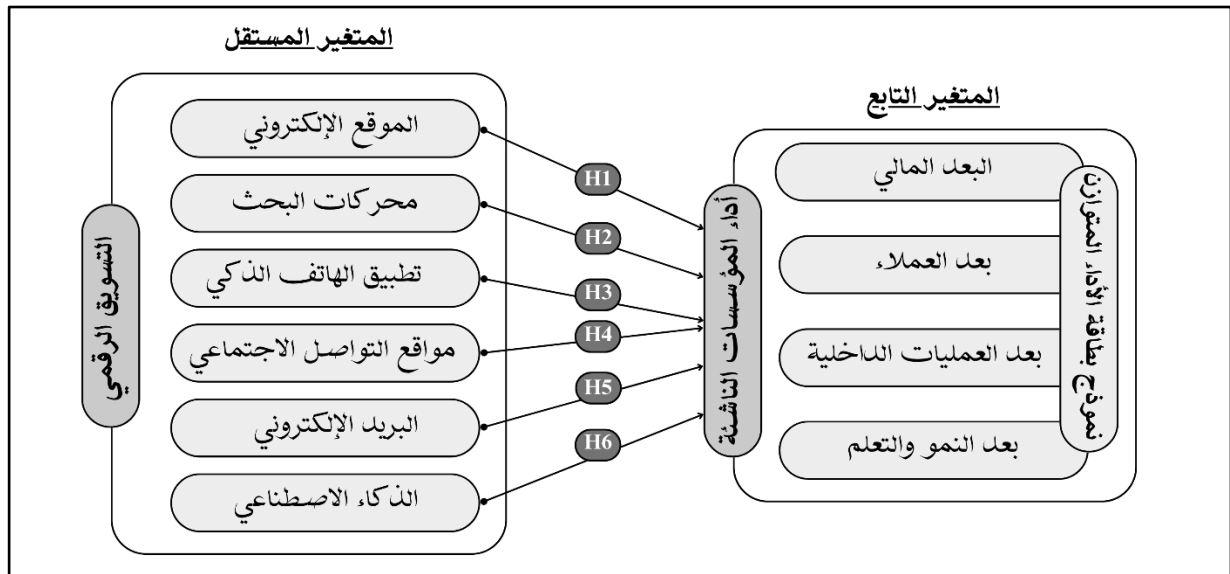
الأبعاد	البعد المالي	بعد العملاء	بعد العمليات الداخلية	بعد النمو والتعلم
المؤشرات	العائد على الاستثمار تكلفة اكتساب العميل المبيعات الحصة السوقية	رضا العملاء عدد العملاء معدل الاحتفاظ بالعملاء قيمة العميل مدى الحياة نسبة الاستجابة	حركة المرور على الموقع معدل التحويل معدل الارتداد	مستوى تبني التكنولوجيا معدل الابتكار ميزانية البحث والتطوير

المصدر: من إعداد الباحث.

2. نموذج الدراسة

انطلاقاً من المتغيرات الأساسية المعتمدة في هذه الدراسة، والتي تشمل التسويق الرقمي كمتغير مستقل، وأداء المؤسسات الناشئة كمتغير تابع، ومختلف أبعادهما، تم بناء نموذج الدراسة التالي:

الشكل 44: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث.

3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل وصف خصائص عينة الدراسة وتحليل آراء المستجيبين حول مؤشرات متغيرات الدراسة، وقياس صدق وثبات أدوات الدراسة، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة، سيتم الاعتماد على برنامج Smart PLS 4 الإصدار الأخير (4.1.1.1)، وذلك وفقاً لما يلي:

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

1.3 الإحصاء الوصفي

- استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة، مثل: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المجال الوظيفي، عدد سنوات خبرة الموظف، مجال نشاط المؤسسة وعمرها.
- حساب مقاييس النزعة المركزية، مثل المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والوزن النسبي.

2.3 النمذجة بالمعادلات الهيكلية

- تُستخدم لاختبار نموذج الدراسة الاستطلاعية والنموذج العام للعلاقة بين متغيري الدراسة، ويتم ذلك على مرحلتين:

1.2.3 تحليل نموذج القياس

- تقييم الموثوقية عبر اختبار Cronbach's Alpha ومعيار للموثوقية المركبة CR.
- تحليل الصدق التقاربي Convergent Validity من خلال قياس التشبعات Loading Factors ومعيار متوسط التباين المفسر AVE.
- تحليل الصدق التمايزي Discriminant Validity باستخدام معايير Fornell-Larcker Criterion ، ونسبة التباين داخل البعد إلى بين الأبعاد Heterotrait-Monotrait Ratio، بالإضافة إلى التحميلات المتقاطعة Cross Loadings.

2.2.3 تحليل النموذج لهيكلي

- فحص التداخل الخطي بين المتغيرات باستخدام معامل التضخيم للتباين Variance Inflation Factor (VIF).
- تقييم ملائمة معاملات المسار Path Coefficients بين المتغيرات.
- حساب معامل التفسير R^2 لتحديد نسبة التباين التي يفسرها النموذج.
- حساب حجم الأثر f^2 لتقييم مساهمة كل بعد من أبعاد المتغير المستقل في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع داخل النموذج.

3.2.3 تقييم جودة النموذج الكلي

- تقييم القدرة التنبؤية للنموذج من خلال مؤشر Q^2 .
- مؤشر المطابقة الجدرية المعيارية SRMR لتقييم مدى قرب النموذج النظري من البيانات الفعلية.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

- مؤشر المطابقة المعياري NFI لتقييم ومقارنة النموذج المقترح بنموذج الأساس.

اختتم هذا المطلب بتحديد المتغيرات الرئيسية للدراسة وتصميم نموذجها النظري، مما أسهم في وضع إطار واضح لفحص العلاقة بين التسويق الرقمي وأداء المؤسسات. كما تم اعتماد أساليب إحصائية متقدمة باستخدام برنامج Smart PLS 4، لضمان دقة قياس المتغيرات واختبار فرضيات الدراسة بطريقة علمية ومنهجية. يمثل هذا المطلب الركيزة الأساسية التي تركز عليها تحليلات الدراسة وتفسير نتائجها.

أبرز هذا المبحث الإطار الإجرائي الذي بُنيت عليه الدراسة الميدانية، من خلال ضبط منهجي دقيق لمجتمع البحث وعينته، وتوضيح مراحل إنجازها وأدوات جمع البيانات وأساليب معالجتها. كما تم تحديد المتغيرات الرئيسية وصياغة النموذج المفاهيمي وفقاً لمتطلبات التحليل الإحصائي. يُعد هذا التأسيس المنهجي خطوة مهمة تسبق مرحلة التحقق من صلاحية أداة الدراسة وتقييم النموذج القياسي، مما يسهم في تعزيز مصداقية النتائج المنتظرة في المبحث التالي من هذا الفصل.

المبحث الثالث: تقييم أداة الدراسة ونتائج الاستطلاع الأولي

بعد تحديد المتغيرات الرئيسية للدراسة وتصميم نموذجها المفاهيمي، ثم عرض المنهجية المعتمدة وتقنيات التحليل الإحصائي، يأتي هذا المبحث لاستكمال الإطار المنهجي من خلال التمهيد للنموذج القياسي المقترح وتحليل النتائج الأولية للدراسة الاستطلاعية. ويبدأ المبحث بعرض تطوري للنموذج بالمعادلات الهيكلية SEM من حيث المفهوم، الخصائص، المقاربات، وأهم أنواع المتغيرات والنماذج المستخدمة، وذلك بهدف توفير الأساس النظري لفهم الأداة التحليلية المعتمدة لاحقاً. يلي ذلك تقييم أولي لصلاحية أداة الدراسة (الاستبيان) من خلال فحص الصدق والثبات بمؤشرات متعددة. ويُختتم المبحث بعرض وتقييم النموذج القياسي الأولي المستخرج بواسطة برنامج Smart PLS 4، بما يسمح بالتحقق من جودة القياسات وقوة العلاقات المقترحة قبل الشروع في اختبار الفرضيات الأساسية للدراسة في الفصل الموالي.

المطلب الأول: النمذجة بالمعادلات الهيكلية

شهدت البحوث العلمية في مجال العلوم الاجتماعية والاقتصادية تطوراً ملحوظاً في الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، ومن بين أبرز هذه الأساليب برزت النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM كمنهجية فعالة وشاملة تسمح بدراسة العلاقات السببية المعقدة بين المتغيرات الظاهرة والكامنة. وقد أصبح هذا الأسلوب أداة رئيسية في تحليل البيانات التجريبية، نظراً لما يتيح من دقة

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

في التقدير ومرونة في بناء النماذج النظرية. وفي هذا المطلب، سيتم التطرق إلى مفهوم النمذجة بالمعادلات الهيكلية وخصائصها، ثم عرض مقارباتها وأهدافها، لننتقل بعدها إلى توضيح أنواع المتغيرات والنماذج المعتمدة في هذه الطريقة.

1. مفهوم النمذجة بالمعادلات الهيكلية وخصائصها

يُمثل فهم النمذجة بالمعادلات الهيكلية خطوة أساسية لاستخدامها بشكل فعال في عملية البحث العلمي، وعليه سيتم التطرق في هذا الجزء إلى مفهومها والوقوف على أبرز خصائصها المنهجية.

1.1 مفهوم النمذجة بالمعادلات الهيكلية

تُعد النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM أحد أساليب الإحصاء المتقدم، التي تُستخدم لتحليل العلاقات المتشابكة بين المتغيرات واختبار مدى توافقها مع البيانات الفعلية التي يتم جمعها من عينة الدراسة. وتمثل هذه المنهجية نمطاً فرضياً للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الظاهرة والمتغيرات الكامنة التي لا يمكن ملاحظتها مباشرة. وتُعرض هذه العلاقات في شكل بياني يُظهر الروابط السببية المفترضة داخل النموذج النظري. (Vojislav، 2025، صفحة 88)

كما تُعتبر النمذجة بالمعادلات الهيكلية إطاراً تحليلياً يشتمل على مجموعة من النماذج الإحصائية، من أبرزها نماذج تحليل المسار Path Analysis والتحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis، حيث تُعتبر هذه النماذج مكونات ضمنية ضمن النمذجة الكاملة بالمعادلات الهيكلية.

2.1 خصائص النمذجة بالمعادلات الهيكلية

تتميز النمذجة بالمعادلات الهيكلية بعدة خصائص تجعل منها أداة تحليلية متقدمة في دراسة العلاقات بين المتغيرات، ومن أبرز هذه الخصائص: (Hair، Ringle، Hult، G.T.M.، Sarstedt، 2021، الصفحات 5-8)

– **الدمج بين التحليل العاملي وتحليل المسار:** تُعد هذه الخاصية من أبرز ما يميز النمذجة بالمعادلات الهيكلية، حيث تدمج بين التحليل العاملي التوكيدي، الذي يُستخدم لتحديد وتمثيل البنية الكامنة للبيانات، وتحليل المسار الذي يُعنى بتحديد وتقدير العلاقات السببية بين المتغيرات. ويتيح هذا الدمج إمكانية بناء نماذج أكثر تعقيداً ودقة في تمثيل العلاقات النظرية.

– **القدرة على التعامل مع المتغيرات الكامنة:** توفر النمذجة بالمعادلات الهيكلية إطاراً لتحليل المتغيرات الكامنة، وهي المتغيرات التي لا يمكن قياسها مباشرة وإنما تُستنتج من خلال مجموعة من المؤشرات أو

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

المتغيرات الظاهرة. وهذا يسمح بدراسة مفاهيم مجردة مثل الرضا، الولاء، أو السلوك التنظيمي بطريقة كمية دقيقة.

- اختبار النماذج النظرية بشكل شامل: تمكّن هذه المنهجية الباحث من اختبار نموذج نظري كامل يتضمن عدة علاقات مباشرة وغير مباشرة في آنٍ واحد، بدلاً من اختبار فرضيات منفصلة، وهو ما يعزز من قوة الاستدلال ويساعد على تقييم مدى صلاحية النموذج ككل.
- القدرة على تحليل العلاقات السببية المعقدة: توفر هذه النمذجة بالمعادلات الهيكلية إمكانية تحليل نماذج ذات بنى سببية متعددة المستويات تشمل علاقات متبادلة بين المتغيرات، وتأثيرات مباشرة وغير مباشرة، مما يجعلها أداة مثالية لفهم الظواهر المعقدة التي تتضمن تفاعلات متداخلة بين عدد كبير من العوامل.
- إمكانية تقدير الأخطاء في القياس: بعكس كثير من الأساليب الإحصائية التقليدية، تأخذ النمذجة بالمعادلات الهيكلية بعين الاعتبار وجود خطأ في قياس المتغيرات، مما يُضفي دقة أعلى على النتائج المستخلصة ويُحسن من جودة النماذج المقَدَّرة.
- استخدام النماذج الرسومية في التمثيل والتحليل: تُستخدم الرسوم البيانية في تمثيل العلاقات داخل النموذج بطريقة بصرية واضحة، حيث تُعرض المتغيرات والعلاقات السببية من خلال أسهم ومربعات، مما يساعد على فهم النموذج وتفسير نتائجه بشكل أكثر بساطة ووضوحًا.

2. مقاربات النمذجة بالمعادلات الهيكلية وأهدافها

1.2. مقاربات النمذجة بالمعادلات الهيكلية

تعتمد النمذجة بالمعادلات الهيكلية على مقاربتين أساسيتين، تختلفان من حيث الخلفية الإحصائية والأهداف البحثية وشروط التطبيق، ويتم اختيار الأنسب منهما بناءً على طبيعة الدراسة ونوعية البيانات المتوفرة: (Morris، Stein، و Nock، 2012، الصفحات 496-497)

1.1.2 مقارنة التغيرات CB-SEM

تُعد من أكثر المقاربات استخدامًا في الدراسات الكمية، خصوصًا في مجال العلوم الاجتماعية. تعتمد هذه المقاربة على تحليل مصفوفة التغيرات بين المتغيرات بهدف اختبار صحة النموذج المفترض وتأكيد علاقاته. وتتميز هذه المقاربة بما يلي:

- تهدف إلى اختبار الفرضيات النظرية بناءً على نماذج مفترضة مسبقًا؛

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

- تقترض وجود توزيع طبيعي متعدد المتغيرات وخطية العلاقة بين المتغيرات؛
- تتطلب حجم عينة من متوسط الى كبير نسبياً؛
- تشترط التحديد المسبق والدقيق للمتغيرات الكامنة والظاهرة في النموذج؛
- تتيح استخدام العديد من البرامج الإحصائية المتقدمة مثل Amos، Mplus؛
- تُستخدم هذه المقاربة بالخصوص عندما يكون الهدف من الدراسة تأكيد نموذج نظري قائم على أساس معرفي راسخ.

2.1.2 مقارنة المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM

- تُعد مقارنة بديلة وأكثر مرونة، وتعتمد على تحليل التباين بدلاً من التباين، وهي مناسبة بدرجة أكبر للدراسات ذات الطابع الاستكشافي، خاصةً في الحالات التالية:
- عندما لا تتوفر نظرية قوية تسبق النموذج المفترض.
- في حال صغر حجم العينة أو عدم تحقق شروط التوزيع الطبيعي.
- عند الرغبة في استكشاف العلاقات بين المتغيرات وبناء نموذج أولي.
- لا تتطلب مستوى صارماً من شروط القياس أو تحديد دقيق لجميع المتغيرات.
- تستخدم هذه المقاربة برامج تحليلية خاصة مثل: SmartPLS، VisualPLS.

2.2 أهداف النمذجة بالمعادلات الهيكلية

- تسعى النمذجة بالمعادلات الهيكلية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والمنهجية، تجعل منها أداة فعالة لفهم الظواهر المركبة والعلاقات المتشابكة بين المتغيرات الظاهرة والكامنة. ويمكن تلخيص أبرز هذه الأهداف فيما يلي: (Knoke، 2005، صفحة 691)
- التحقق من صدق البنية النظرية المقترحة لموضوع الدراسة، من خلال فحص مدى توافق النموذج المفترض مع البيانات التجريبية، بما يسمح بتأكيد أو تعديل الأطر النظرية الموضوعية مسبقاً؛
- تحليل العلاقات والروابط بين مكونات الظاهرة المدروسة، سواء كانت هذه العلاقات مباشرة أو غير مباشرة، خطية أو غير خطية، بالإضافة إلى دراسة التفاعلات بينها وبين ظواهر أخرى ذات صلة؛
- اختبار دور المتغيرات الوسيطة في تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وهو ما يسمح بفهم أعمق لطبيعة التأثيرات غير المباشرة التي قد لا تظهر في نماذج التحليل التقليدية؛

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

- إمكانية تعديل النموذج وفقاً للحاجة البحثية أو لمتطلبات البيانات، مما يمنح الباحث مرونة في التقدير وإعادة البناء في ضوء مؤشرات المطابقة؛
- التحكم في أخطاء القياس المرتبطة بالمتغيرات الكامنة، من خلال دمج نماذج القياس (التحليل العاملي التوكيدي) ضمن الإطار البنائي، وهو ما يُعزز من دقة النتائج وموثوقية الاستنتاجات.

3. أنواع المتغيرات والنماذج في طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية

1.3.1. أنواع المتغيرات

تتنوع المتغيرات المستخدمة في نمذجة المعادلات الهيكلية وفقاً لتصنيفات مختلفة تعتمد على طبيعة المتغير وعلاقته داخل النموذج، ومن أبرز هذه التصنيفات: (Sarstedt، وآخرون، 2022، الصفحات 1038-1039)

1.1.3 المتغيرات الكامنة والمتغيرات الظاهرة

المتغيرات الكامنة Latent Variables: هي متغيرات غير مباشرة وغير قابلة للملاحظة أو القياس بشكل مباشر، حيث يُستدل عليها من خلال مجموعة من المؤشرات أو المتغيرات الظاهرة التي تم تصميمها لقياسها باستخدام أدوات مثل الاستبيانات أو الاختبارات. وتشمل المتغيرات الكامنة كافة أنواع المتغيرات داخل النموذج من مستقلة، تابعة، ووسيطية.

المتغيرات الظاهرة Observed Variables: تعرف أيضاً بالمتغيرات المقاسة أو الملاحظة، وهي المتغيرات التي يمكن قياسها مباشرة واستخدامها كعناصر بناء لقياس المتغيرات الكامنة.

2.1.3 المتغيرات الداخلية والمتغيرات الخارجية

المتغيرات الداخلية Endogenous Variables: هي المتغيرات التي تتأثر بمتغيرات أخرى داخل النموذج، وتشمل المتغيرات المستقلة، التابعة، والوسيطية، حيث تكون جزءاً من نظام العلاقات السببية.

المتغيرات الخارجية Exogenous Variables: هي المتغيرات التي لا تتأثر بمتغيرات أخرى داخل النموذج، أي أنها تمثل متغيرات مستقلة تؤثر في المتغيرات الداخلية دون أن تتأثر هي نفسها بأي متغير سببي داخل النموذج.

3.1.3 المتغيرات ذات التأثير المباشر والمتغيرات ذات التأثير غير المباشر

المتغيرات ذات التأثير المباشر: هي المتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر على متغير آخر داخل النموذج دون وسيط.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

المتغيرات ذات التأثير غير المباشر: هي المتغيرات التي تؤثر في متغير معين من خلال وسيط (متغير آخر) داخل النموذج، مما يبرز أهمية المتغيرات الوسيطة في تحليل العلاقات المعقدة.

2.3. أنواع النماذج

تنقسم النماذج في إطار النمذجة بالمعادلات الهيكلية إلى نموذجين أساسيين، يمثل كل منهما جانبًا مختلفًا من العلاقات التي يتضمنها النموذج العام، وهما: (Sinkovics، Sarstedt، Ringle، و Sinkovics، 2023، الصفحات 3-5)

1.2.3 النموذج القياسي (الخارجي)

يمثل هذا النموذج الجزء من نمذجة المعادلات الهيكلية الذي يعالج العلاقة بين المتغيرات الكامنة ومؤشراتها الظاهرة. وتكمن وظيفته الأساسية في تحديد كيفية قياس المتغيرات الكامنة من خلال المؤشرات، كما يُستخدم في تقييم كل من صدق وثبات المقاييس. وينقسم إلى نوعين رئيسيين: النموذج القياسي العاكس: في هذا النوع تكون العلاقة السببية موجهة من المتغير الكامن إلى مؤشرات. أي أن التغير في المتغير الكامن يؤدي إلى تغيرات في المؤشرات التابعة له. ويُستخدم هذا النموذج عندما يُفترض أن المؤشرات تعكس بشكل مباشر الخصائص الكامنة للمتغير.

النموذج القياسي التكويني: على العكس من النموذج العاكس، فإن العلاقة السببية هنا تسير من المؤشرات نحو المتغير الكامن، أي أن المتغير الكامن يُعد نتيجة تركيبية لمجموعة من المؤشرات. ويُستخدم هذا النموذج عندما تسهم كل من المؤشرات بشكل تكاملي في تكوين مفهوم المتغير الكامن.

2.2.3 النموذج البنائي (الداخلي)

يُعد هذا النموذج بتحليل العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة داخل النموذج، حيث يحدد طبيعة العلاقة (مباشرة أو غير مباشرة) بين هذه المتغيرات. وهو يشكل البنية الهيكلية للنموذج، ويُستخدم لفحص الفرضيات المتعلقة بتأثير المتغيرات الكامنة على بعضها البعض ضمن الإطار المفاهيمي للنموذج. يُعد هذا النموذج حجر الزاوية في اختبار مدى صحة النظرية المقترحة ومطابقتها مع البيانات الفعلية.

تشكل النمذجة بالمعادلات الهيكلية إطارًا إحصائيًا متقدمًا يسمح بدراسة العلاقات بين المتغيرات بمرونة ودقة، مع إمكانية التحقق من صدق النماذج المفترضة وتعديلها حسب المعطيات. كما تتميز بتعدد مقارباتها وتنوع المتغيرات والنماذج التي تتعامل معها، مما يجعلها أداة تحليلية فعالة لفهم الظواهر المعقدة وقياس تأثيراتها.

المطلب الثاني: اختبار صلاحية أداة الدراسة

تُعد صلاحية أداة الدراسة من المتطلبات الأساسية لضمان دقة النتائج وموثوقيتها. وقد تناول هذا المطلب التحقق من صدق الاستبيان بمستوييه الظاهري والداخلي، إلى جانب استعراض الأسس النظرية لثبات الأداة من خلال عرض مجموعة من اختبارات الموثوقية التي سيتم اعتمادها في هذا البحث.

1. صدق الاستبيان

1.1. الصدق الظاهري

يُعد الصدق الظاهري من المؤشرات الأولية التي يُعتمد عليها في التحقق من صلاحية أدوات البحث، حيث يشير إلى مدى وضوح عبارات أداة الدراسة وشمولها للعناصر التي يفترض أن تمثل المتغيرات المدروسة، سواء من حيث صياغة العبارات أو علاقتها المباشرة بأبعاد ومحاور الدراسة. ويعكس هذا النوع من الصدق التقدير العام لمحتوى الاستبيان من قبل ذوي الخبرة والاختصاص، بناءً على مدى منطقيته وسلامة تسلسله ومدى تعبيره عن الموضوع المستهدف بالقياس. (بشنة و بوعموشة، 2020، صفحة 121) في إطار الحرص على تحقيق هذا النوع من الصدق، تم إعداد نسخة أولية من الاستبيان باللغة العربية، وتقديمها إلى لجنة تحكيم علمية تضم مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجالات تتقاطع مع موضوع الدراسة، وعلى وجه الخصوص: التسويق الرقمي، أداء المؤسسات والمؤسسات الناشئة، فضلاً عن مختصين في مناهج البحث العلمي والإحصاء. وقد تم اختيار هذه اللجنة بعناية كبيرة، لضمان الموضوعية وتغطية كافة الأبعاد النظرية والمنهجية ذات الصلة، حيث تنتمي اللجنة إلى مؤسسات أكاديمية مختلفة، على غرار جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة والمدرسة العليا للتجارة - القليعة. كما تم إدراج قائمة أسماء المحكمين ودرجاتهم العلمية في (الملحق 1). وقد تولت هذه اللجنة تحكيم وفحص محتوى الاستبيان بدقة، وقدمت مجموعة من الملاحظات الجوهرية حول وضوح بعض العبارات، واقتراحات تتعلق بإعادة صياغة البعض الآخر منها لتكون أكثر دقة وملاءمة للقياس، بالإضافة إلى توصيات بخصوص إعادة ترتيب بعض العبارات بما يتماشى مع منطق تسلسل أبعاد محاور الدراسة. وقد تم الاستجابة لكل هذه التوصيات، وأُجريت التعديلات اللازمة على مستوى عبارات الاستبيان لضمان انسجامها مع أهداف الدراسة وقدرتها على قياس المتغيرات المعنية بفعالية.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

وبعد استكمال عملية التحكيم وإجراء التعديلات المقترحة، تم اعتماد النسخة النهائية للاستبيان بثلاث لغات: العربية، والإنجليزية، والفرنسية، وذلك مراعاةً للتنوع اللغوي المحتمل لدى أفراد عينة الدراسة، وضماناً لسهولة الفهم وتجنباً لسوء التأويل. وتُدرج النسخ النهائية للاستبيان ضمن الملاحق 2، 3 و4 على التوالي.

2.1. الصدق الداخلي

يُعتبر الصدق الداخلي من المؤشرات الأساسية التي تعكس مدى قدرة أداة الدراسة والقياس على تمثيل البنية النظرية للمتغيرات المدروسة، حيث يهتم هذا النوع من الصدق بالتأكد من أن عبارات كل بُعد من أبعاد الاستبيان ترتبط فعلياً بالمفهوم النظري الذي يُفترض بها قياسه. ويتم التأكد من ذلك عبر مجموعة من الإجراءات الإحصائية التي تُنفذ بعد عملية جمع البيانات. (بشّة و بوعموشة، 2020، صفحة 120)

تُعد التشبعات العاملية Factor Loadings من أبرز الأدوات المستخدمة في هذا السياق، إذ يتم من خلالها فحص العلاقة بين كل عبارة والبُعد الذي تنتمي إليه ضمن النموذج النظري للدراسة، بحيث تُشير التشبعات المرتفعة إلى صدق تمثيل الفقرة للبعد المستهدف. كما يُستخدم أيضاً متوسط التباين المُفسّر Average Variance Extracted كمؤشر مكمل، حيث يُظهر هذا المؤشر مدى قدرة مجموعة من العبارات مجتمعة على تفسير البُعد الذي تنتمي إليه. ويُعتبر المتوسط المقبول لمعامل AVE هو 0.50 أو أكثر، ما يدل على أن أكثر من 50% من التباين في الفقرات يتم تفسيره من خلال البُعد النظري ذاته.

وتُعتمد هذه المؤشرات مجتمعة ضمن إطار تحليل النموذج القياسي، القائم النمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية SEM، وذلك بهدف التحقق من الصدق البنائي الكامن وراء بنية أداة الدراسة قبل الانتقال إلى اختبار الفرضيات.

3.1. الصدق الاستطلاعي

يُعد الصدق الاستطلاعي من الخطوات الأساسية في مسار تقييم صلاحية أداة الدراسة، إذ يهدف إلى اختبار مدى وضوح عبارات الاستبيان، ومدى ملاءمتها لقياس الأبعاد المستهدفة، وذلك من خلال تطبيقه على عينة استطلاعية أولية. وقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على عينة عشوائية مكونة من 39 مؤسسة ناشئة، وهو حجم مناسب وفقاً لما توصي به الأدبيات المنهجية التي تُقرّ بفعالية هذا النوع من الصدق عند تطبيقه على عينات يتراوح حجمها بين 30 و60 مفردة. مكن هذا الإجراء من اختبار مدى فهم الفئة المستهدفة للتعليمات وعبارات الاستبيان، لا سيما وأنه تم تقديمه بثلاث لغات (العربية، الفرنسية، والإنجليزية)، وهو ما استدعى التحقق من وضوح المعاني وسلامة الترجمة ودقة المصطلحات المستخدمة

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

في كل نسخة. وقد ساهم ذلك في التأكد من أن الفئة المستهدفة تمكنت من استيعاب مضمون العبارات بغض النظر عن اللغة المختارة، مما يعزز من جودة البيانات التي تم جمعها، ويقلل من احتمالية وقوع سوء فهم أو تأويل غير دقيق لعبارات الاستبيان. كما ساعد هذا التحليل في عدم رصد أي صعوبات لغوية أو مفهومية، وتمت مراجعة بعض العبارات التي أظهرت ضعفاً في الترابط مع المحاور النظرية المقابلة لها، سواء على مستوى الصياغة أو المضمون.

2. ثبات أداة الدراسة

يُعد الثبات أحد الشروط الأساسية التي ينبغي توافرها في أدوات الدراسة والقياس في البحوث الكمية، ويشير إلى مدى اتساق الأداة واستقرارها عند إعادة استخدامها في ظروف مماثلة. ويُقصد بالثبات قدرة أداة القياس على إعطاء نفس النتائج أو نتائج متقاربة إذا ما أعيد تطبيقها على نفس المفردات وفي نفس الظروف، وذلك في أزمنة مختلفة. ويُعتبر ثبات الأداة مؤشراً مهماً على مصداقية البيانات التي تُجمع من خلالها. وقد اعتمدت الدراسة على أكثر من مؤشر إحصائي لقياس درجة الثبات، من أبرزها:

1.2. معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha

يعتبر من أكثر المعاملات شيوعاً لقياس الاتساق الداخلي للأداة، أي مدى ترابط الفقرات التي تقيس البعد الواحد، ويُعد مقبولاً إذا تجاوزت قيمته 0.70 في معظم الدراسات الاجتماعية والسلوكية.

2.2. الموثوقية المركبة Composite Reliability

تُستخدم بشكل خاص في نماذج المعادلات الهيكلية، وتُعد بديلاً أدق من ألفا كرونباخ في بعض الحالات، حيث تأخذ بعين الاعتبار قوة العلاقة بين كل مؤشر والبعد الذي يقيسه. وتُعتبر القيمة المقبولة لمعامل الموثوقية المركبة هي كذلك 0.70 فأكثر.

3.2. معامل Rho de Joreskog

هو مؤشر موثوقية يُستخدم في نماذج المعادلات الهيكلية، يُعد تكميلاً للموثوقية المركبة، ويعكس درجة الاتساق الداخلي للأداة مع التركيز على العلاقة بين المؤشرات والبعد الذي تقيسه، حيث يُعتبر جيداً عند تجاوز قيمته 0.70.

4.2. متوسط التباين المستخلص Average Variance Extracted

يقيس هذا المؤشر مدى قدرة المؤشرات على تفسير التباين الموجود في البعد الذي تنتمي إليه، ويُستخدم لتقييم الصدق التلازمي للمتغيرات، وتُعد قيمته مقبولة عند تجاوز 0.50، ما يعني أن المؤشرات تفسر أكثر من نصف التباين الكلي للبُعد.

يتم اعتماد هذه الاختبارات بغرض التأكد من أن أداة القياس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة كافية من الثبات، بما يضمن استقرار نتائجها وقابليتها للتكرار في دراسات مماثلة.

بناءً على ما سبق، تم التأسيس النظري لصلاحية وثبات أداة الدراسة، تمهيداً لاختبارها ميدانياً على العينة الاستطلاعية وتقييم نموذج القياس باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الملائمة في المطلب الثالث.

المطلب الثالث: تقييم النموذج القياسي للدراسة الاستطلاعية

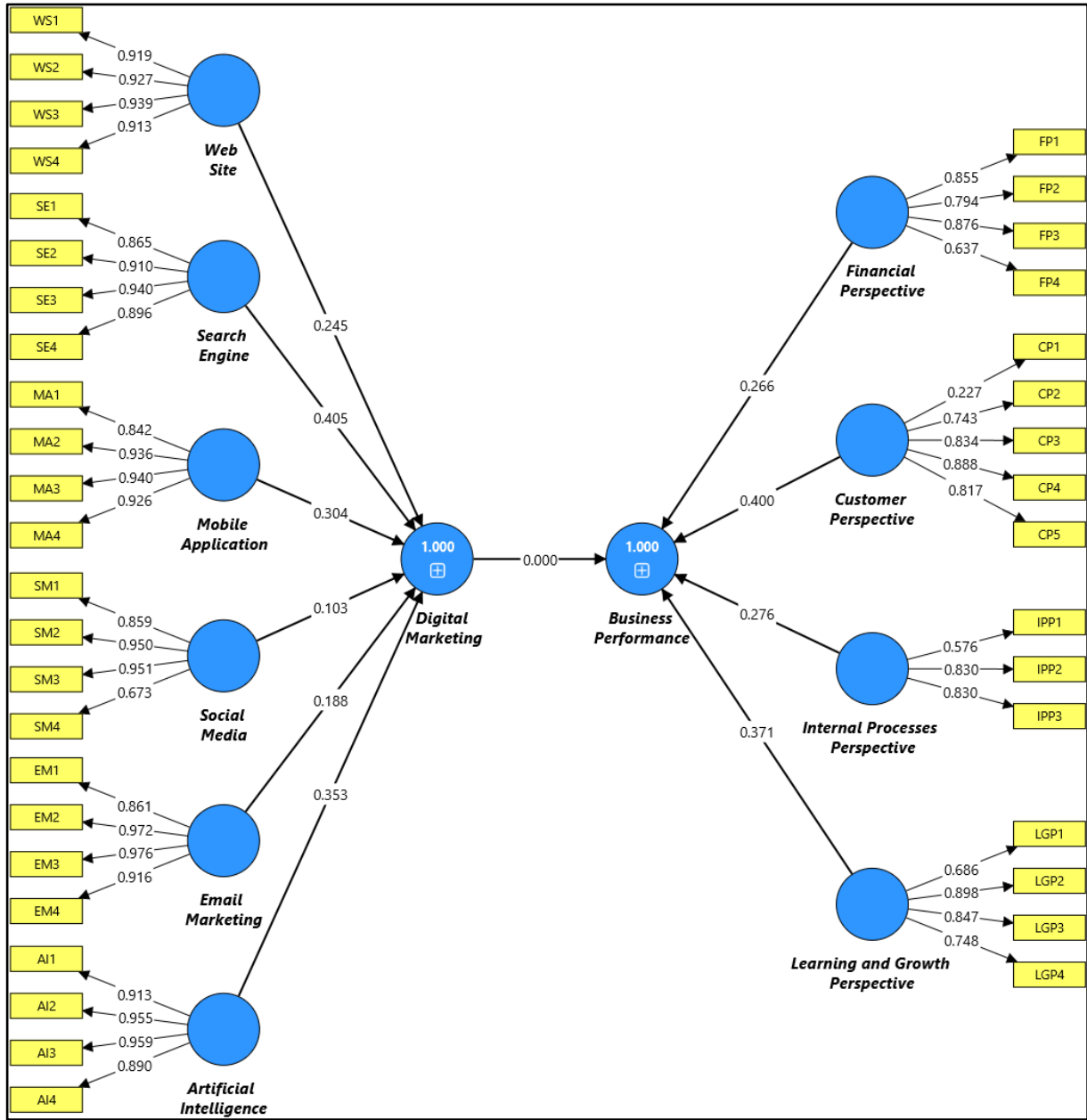
في هذا المطلب، سيتم إجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي تهدف إلى التحقق من الصدق والثبات الخاص بنموذج القياس المعتمد في الدراسة، وذلك قبل الانتقال إلى اختبار الفرضيات في المرحلة الأساسية. وقد تم استخدام برنامج Smart PLS 4 لتمثيل النموذج القياسي للدراسة الاستطلاعية وإجراء التحاليل اللازمة.

يعكس هذا النموذج العلاقة بين متغيرات الدراسة، سواء المستقلة أو التابعة أو الوسيطة، وفقاً للفرضيات المقترحة، حيث يسمح هذا التقييم الأولي بالتحقق من جودة المؤشرات وقدرتها على تمثيل المتغيرات الكامنة بشكل دقيق، وهو ما يشكل خطوة محورية لاعتماد النموذج في دراسته الشاملة لاحقاً.

1. النموذج الأولي للدراسة الاستطلاعية

استُخدم برنامج Smart PLS 4 لتمثيل النموذج الأولي للدراسة الاستطلاعية الذي يعكس العلاقة بين متغيرات الدراسة، والمتمثلة في التسويق الرقمي كمتغير مستقل، أداء المؤسسات الناشئة كمتغير تابع. وقد تم بناء هذا النموذج بالاعتماد على الأبعاد النظرية المعتمدة في تصميم الاستبيان، من أجل تقييم صلاحية أدوات القياس قبل الانتقال إلى اختبار الفرضيات في المرحلة الموالية. يمثل الشكل 45 النموذج الأولي للدراسة الاستطلاعية لعينة عشوائية مكونة من 39 مؤسسة ناشئة:

الشكل 45: النموذج الأولي للدراسة الاستطلاعية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

2. تقييم النموذج القياسي Measurement Model Evaluation

1.2. معامل التحميل الخارجي Factor loading

يُعد معامل التحميل الخارجي أحد المؤشرات الأساسية في تقييم النموذج القياسي، إذ يُستخدم لقياس مدى ارتباط كل عبارة (مؤشر) بالمتغير الكامن الذي تمثله داخل النموذج. ويُفترض أن تكون قيمة هذا المعامل تفوق 0.60 كحد أدنى حتى يُعتبر العنصر مناسباً لقياس البعد الذي ينتمي إليه، بينما تشير القيم الضعيفة إلى ضعف تمثيل العبارة للمتغير، مما يستدعي إقصاءها من التحليل.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

فيما يلي، سيتم عرض معاملات التحميل الخارجي لجميع مؤشرات المتغيرات المعتمدة في الدراسة، انطلاقاً من متغير التسويق الرقمي، ثم أداء المؤسسات الناشئة.

1.1.2 التحميلات الخارجية لمتغير التسويق الرقمي

يوضح الجدول 26 التحميلات الخارجية لمتغير التسويق الرقمي:

الجدول 26: التحميلات الخارجية لمتغير التسويق الرقمي

المتغير المستقل: التسويق الرقمي			
معامل التشيع	العبارات	رمز العبارة	البعد
0.919	نحرص على تحسين واجهة المستخدم لموقعنا الإلكتروني.	WS1	الموقع الإلكتروني
0.927	نحرص على تقديم جميع المعلومات الضرورية عبر موقعنا الإلكتروني.	WS2	
0.939	نحرص على سهولة الانتقال بين روابط وصفحات الموقع.	WS3	
0.913	نقوم بتحديث محتوى الموقع الإلكتروني بصفة دورية.	WS4	
0.910	نعتمد تقنيات تحسين محركات البحث في إستراتيجيتنا الرقمية.	SE1	محركات البحث
0.940	نستثمر في إعلانات محركات البحث من خلال إطلاق حملات إعلانية دورياً.	SE2	
0.896	نعمل على تحسين ظهورنا على مواقع التواصل الاجتماعي.	SE3	
0.842	نقوم بتحليل بيانات محركات البحث باستمرار.	SE4	
0.842	نوفر تطبيقاً للهواتف الذكية سهل الاستخدام.	MA1	تطبيق الهاتف الذكي
0.936	نحرص على تصميم واجهة مستخدم جذابة للتطبيق.	MA2	
0.940	نحرص على تضمين ميزات تفاعلية في التطبيق.	MA3	
0.926	نقوم بتحديث التطبيق دورياً.	MA4	
0.859	تمتلك مؤسستنا صفحات على مختلف مواقع التواصل الاجتماعي.	SM1	مواقع التواصل الاجتماعي
0.950	نقدم محتوى متنوعاً وجذاباً يعكس هوية مؤسستنا ويشجع التفاعل.	SM2	
0.951	نحرص على الاستجابة السريعة على تعليقات واستفسارات متابعينا.	SM3	
0.673	توفر صفحاتنا المعلومات اللازمة حول مؤسستنا.	SM4	
0.861	نقوم بإعداد حملات بريد إلكتروني مخصصة وموجهة لعملائنا.	EM1	البريد الإلكتروني
0.972	نقوم بإرسال رسائل بريد إلكتروني منتظمة بمعلومات محدثة لعملائنا.	EM2	
0.976	نقدم في رسائلنا البريدية محتوى قيم يعزز العلاقة مع عملائنا.	EM3	
0.916	نقوم بتكوين قواعد بيانات دقيقة وموثوقة حول عملائنا.	EM4	
0.913	نستخدم روبوتات الدردشة (Chatbots) ونقدم خدمات فورية.	AI1	الذكاء الاصطناعي
0.955	نعتمد على خوارزميات التعلم الآلي (Machine Learning).	AI2	
0.959	تتم إدارة البيانات والأنظمة لدينا عبر الحوسبة السحابية. (Cloud Computing).	AI3	
0.890	نستخدم أدوات تحليل البيانات بالذكاء الاصطناعي (AI Data Analytics).	AI4	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

يُبين الجدول 26 أن معظم مؤشرات متغير التسويق الرقمي تمتلك معاملات تحميل خارجي مرتفعة، تراوحت بين 0.842 و0.976، وهي جميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول البالغ 0.70، مما يدل على أن هذه المؤشرات تعبر بدرجة عالية عن الأبعاد التي وُضعت لقياسها. أما بالنسبة للمؤشر SM4، التابع لبُعد مواقع التواصل الاجتماعي، فقد سجّل معامل تحميل خارجي قدره 0.673، وهو أقل من العتبة المثالية، إلا أنه يظل ضمن الحدود المقبولة في الدراسات الاستطلاعية، خصوصًا عند توافر مؤشرات أخرى ذات تحميلات مرتفعة ضمن البُعد نفسه.

ويعزّز قرار الإبقاء على هذا المؤشر تحقيق بُعد مواقع التواصل الاجتماعي لقيم مقبولة من حيث الموثوقية، حيث بلغت قيمة الموثوقية المركبة CR نحو 0.922 (الجدول 28)، كما بلغت قيمة متوسط التباين المستخرج AVE حوالي 0.750 (الجدول 29)، وهي أعلى من الحد الأدنى المقبول البالغ 0.50، ما يُشير إلى وجود صدق تقاربي مقبول. وعليه، لم يتم استبعاد المؤشر SM4، لضمان الحفاظ على الاتساق المفاهيمي للبُعد، مع بقاء النموذج في حدود المعايير المنهجية المقبولة.

2.1.2 التحميلات الخارجية لمتغير أداء المؤسسات

يوضح الجدول 27 التحميلات الخارجية لمتغير أداء المؤسسات:

الجدول 27: التحميلات الخارجية لمتغير أداء المؤسسات

المتغير التابع: أداء المؤسسات			
معامل التشبع	العبارات	رمز العبارة	البعد
0.855	تحقق استثمارات مؤسستنا في الأدوات الرقمية أرباحاً مرضية.	FP1	البعد المالي
0.794	نركز على تحسين كفاءة استراتيجياتنا في جذب العملاء الجدد بتكاليف أقل.	FP2	
0.876	تحقق مؤسستنا نمواً في المبيعات بشكل مستمر.	FP3	
0.637	تمتلك مؤسستنا تواجدًا قويًا مقارنة بالمنافسين في السوق.	FP4	
0.227	يشعر عملاؤنا بالرضا عن الخدمات التي نقدمها.	CP1	بعد العملاء
0.743	تمتلك مؤسستنا قاعدة عملاء تتزايد بشكل ملحوظ.	CP2	
0.834	تحافظ مؤسستنا على علاقات طويلة الأمد مع عملائها.	CP3	
0.888	يتميز عملاؤنا بالتفاعل المستمر مع خدماتنا لفترات طويلة.	CP4	
0.817	يتفاعل عملائنا بشكل إيجابي مع المراسلات والعروض التسويقية.	CP5	
0.676	يشهد موقعنا الإلكتروني زيارات مستمرة من جمهورنا المستهدف.	IPP1	بعد العمليات الداخلية
0.830	يتم تحويل عدد كبير من زوار موقعنا إلى عملاء فعليين.	IPP2	
0.830	يغادر عدد قليل من زوار موقعنا الإلكتروني دون استكمال التصفح.	IPP3	
0.686	تتبنى مؤسستنا أحدث الأدوات التكنولوجية لدعم عملياتها.	LGP1	

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

0.898	تسهم مؤسستنا في تطوير أفكار جديدة باستمرار.	LGP2	بعد النمو والتعلم
0.847	تبتكر مؤسستنا حلولاً جديدة لتحسين العمليات والخدمات.	LGP3	
0.748	تخصص مؤسستنا ميزانية محددة لدعم أنشطة البحث والتطوير.	LGP4	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

يوضح الجدول (27) أن معظم المؤشرات التابعة لمتغير أداء المؤسسات الناشئة قد سجلت معاملات تحميل خارجي مرتفعة تراوحت بين 0.743 و0.898، وهي جميعها تفوق العتبة المقبولة البالغة 0.7، ما يؤكد قوة تمثيل العبارات لأبعاد المتغيرات الكامنة. في المقابل، سجل كل من مؤشر البعد المالي $FP4 = 0.637$ ، مؤشر بعد العمليات الداخلية $IPP1 = 0.676$ ومؤشر بعد النمو والتعلم $LGP1 = 0.686$ معاملات تحميل أقل من 0.7، لكنها تبقى ضمن الحدود المقبولة إحصائياً لكونها تتجاوز 0.6، خاصةً في ظل قوة تحميل باقي المؤشرات داخل البعد نفسه، مما يدعم قرار الإبقاء عليها. كما أظهرت النتائج أن المتغيرات الكامنة المرتبطة بهذه الأبعاد قد حققت مستويات جيدة من حيث الموثوقية المركبة ($CR-FP=0.872$, $CR-IPP=0.795$, $CR-LGP=0.875$) ومتوسط التباين المستخرج ($AVE-FP=0.634$, $AVE-IPP=0.570$, $AVE-LGP=0.638$)، مما يُعزز من صلاحية النموذج الكلي واستقراره دون تأثير سلبي واضح من المؤشرات محل النقاش. في المقابل، سجل مؤشر بعد العملاء $CP1 = 0.227$ معامل تحميل خارجي منخفضاً جداً، وهو ما يُعد دون الحد الأدنى المقبول، الأمر الذي يفرض استبعاده نهائياً من النموذج حفاظاً على جودة القياس.

2.2. موثوقية الاتساق الداخلي

تُعد موثوقية الاتساق الداخلي من المؤشرات المهمة في تقييم جودة أدوات القياس، حيث تهدف إلى التأكد من مدى تجانس العبارات التي تقيس بعداً معيناً داخل المتغير. ومن أجل ذلك، يتم الاعتماد على أربعة مؤشرات أساسية، وهي:

1.2.2 دراسة ثبات العينة الاستطلاعية Cronbach's Alpha

يُعد معامل ألفا كرونباخ من أبرز المؤشرات الإحصائية المستخدمة لقياس مدى ثبات أدوات القياس، ويُعبر عن درجة تجانس العبارات التي تقيس بعداً معيناً. وتُعتبر القيمة المقبولة لمعامل كرونباخ ألفا هي 0.70 فما فوق. الجدول 28 يوضح نتائج إختبار Cronbach's Alpha للعينة الاستطلاعية:

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

الجدول 28: قيمة مؤشر Cronbach's Alpha للعينة الاستطلاعية

المحاور	المتغيرات الكامنة	Cronbach's Alpha
التسويق الرقمي	الموقع الإلكتروني	0.944
	محركات البحث	0.924
	تطبيق الهاتف الذكي	0.932
	مواقع التواصل الاجتماعي	0.895
	البريد الإلكتروني	0.951
	الذكاء الاصطناعي	0.947
أداء المؤسسات الناشئة	البعد المالي	0.801
	بعد العملاء	0.781
	بعد العمليات الداخلية	0.715
	بعد النمو والتعلم	0.806

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

تشير نتائج الدراسة الحالية إلى أن جميع أبعاد متغير التسويق الرقمي قد حققت مستويات مرتفعة من الثبات، حيث تراوحت قيم معامل Cronbach's Alpha بين 0.859 و 0.951، فقد سجل بُعد الموقع الإلكتروني 0.944، محركات البحث 0.924، تطبيق الهاتف الذكي 0.932، مواقع التواصل الاجتماعي 0.859، البريد الإلكتروني 0.951 والذكاء الاصطناعي 0.947. تدل هذه القيم على تجانس عالٍ بين العبارات التي تمثل كل بعد.

أما بالنسبة لمتغير أداء المؤسسات الناشئة، فقد تراوحت قيم معامل Cronbach's Alpha بين 0.715 و 0.806، حيث حقق البعد المالي 0.801، بعد العملاء 0.781، بعد العمليات الداخلية 0.715 وبعد النمو والتعلم 0.806. تشير هذه النتائج أيضًا إلى مستوى مقبول من الثبات، يوضح تجانسًا جيدًا بين العبارات المستخدمة في قياس هذه الأبعاد.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن أداة القياس المعتمدة في هذه الدراسة الاستطلاعية تتميز بثبات داخلي جيد، مما يعزز من موثوقية النتائج المتحصل عليها ويؤهلها للانتقال إلى مراحل متقدمة من التقييم.

2.2.2 قيمة مؤشر Rho de joreskog للعينة الاستطلاعية

يُعد مؤشر Rho de Joreskog من المؤشرات الحديثة والأكثر دقة في تقييم الاتساق الداخلي للأبعاد الكامنة، خاصة في نماذج القياس العاكسة، حيث يأخذ بعين الاعتبار التباين المشترك بين المؤشرات بشكل أكثر مرونة من معامل Cronbach's Alpha. ويُعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المؤشر هو 0.70.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

الجدول 29: قيمة مؤشر Rho de Joreskog للعينة الاستطلاعية

Rho de joreskog	المتغيرات الكامنة	المحاور
0.958	الموقع الإلكتروني	التسويق الرقمي
0.924	محركات البحث	
0.935	تطبيق الهاتف الذكي	
0.986	مواقع التواصل الاجتماعي	
0.956	البريد الإلكتروني	
0.948	الذكاء الاصطناعي	
0.815	البعد المالي	أداء المؤسسات الناشئة
0.805	بعد العملاء	
0.701	بعد العمليات الداخلية	
0.810	بعد النمو والتعلم	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

حسب نتائج الدراسة، يتبين أن جميع الأبعاد المقاسة قد تجاوزت هذا الحد الأدنى، حيث تراوحت القيم بين 0.701 و0.986، مما يدل على اتساق داخلي مرتفع في بنية القياس. وقد جاءت أعلى قيمة ضمن بعد مواقع التواصل الاجتماعي بواقع 0.986، وهي نتيجة قد تشير إلى تشبع مرتفع جداً للعبارات بهذا البعد. تُعزز هذه النتائج عموماً من موثوقية النموذج الأولي المستخدم في الدراسة الاستطلاعية، مما يسمح بالانتقال إلى المراحل التالية من تحليل جودة القياس.

3.2.2 الموثوقية المركبة CR للعينة الاستطلاعية

تُعتبر الموثوقية المركبة Composite Reliability من المؤشرات الأساسية التي تُستخدم لتقييم مدى اتساق أدوات القياس في الدراسات المعتمدة على النمذجة بالمعادلات الهيكلية، وتُعتبر أكثر دقة مقارنة بمعامل كرونباخ ألفا لكونها تأخذ بعين الاعتبار معاملات التحميل لكل مؤشر بشكل منفصل. ويُعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المؤشر هو 0.70.

الجدول 30: قيمة مؤشر Composite Reliability للعينة الاستطلاعية

Composite Reliability	المتغيرات الكامنة	المحاور
0.959	الموقع الإلكتروني	التسويق الرقمي
0.947	محركات البحث	
0.952	تطبيق الهاتف الذكي	
0.922	مواقع التواصل الاجتماعي	

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

0.964	البريد الإلكتروني	أداء المؤسسات الناشئة
0.962	الذكاء الاصطناعي	
0.872	البعد المالي	
0.846	بعد العملاء	
0.795	بعد العمليات الداخلية	
0.875	بعد النمو والتعلم	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن جميع القيم المحسوبة للموثوقية المركبة تجاوزت الحد الأدنى المقبول البالغ 0.70، وهو ما يعكس تجانسًا واتساقًا جيدًا بين العبارات المكوّنة لكل بعد من أبعاد المتغيرات المدروسة. فقد تراوحت القيم بين 0.922 و0.964 بالنسبة لأبعاد التسويق الرقمي، وبين 0.795 و0.875 بالنسبة لأبعاد أداء المؤسسات الناشئة، وهو ما يُشير إلى أن النموذج المعتمد يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي. بناءً عليه، يمكن القول إن مؤشر CR يدعم جودة القياس للنموذج الأولي للدراسة الاستطلاعية.

4.2.2 قيمة متوسط تباين AVE للعينة الاستطلاعية

تهدف قيمة متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted إلى تقييم الصدق التلازمي Convergent Validity لأبعاد المتغيرات الكامنة في نموذج الدراسة، حيث تشير إلى مقدار التباين الذي تفسره المؤشرات التابعة للمتغير مقارنة بالتباين الناتج عن الخطأ. ويُعد الحد الأدنى المقبول لقيمة AVE هو 0.50، مما يعني أن البعد المعني يفسر على الأقل 50% من التباين في مؤشراتهِ. والجدول 31 يوضح نتائج مؤشر AVE للعينة الاستطلاعية:

الجدول 31: قيمة مؤشر AVE للعينة الاستطلاعية

Average Variance Extracted	المتغيرات الكامنة	المحاور
0.855	الموقع الإلكتروني	التسويق الرقمي
0.816	محركات البحث	
0.831	تطبيق الهاتف الذكي	
0.750	مواقع التواصل الاجتماعي	
0.870	البريد الإلكتروني	
0.865	الذكاء الاصطناعي	
0.634	البعد المالي	أداء المؤسسات
0.551	بعد العملاء	

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

0.570	بعد العمليات الداخلية	
0.638	بعد النمو والتعلم	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

كما يبين الجدول 31، بالنسبة لمتغير التسويق الرقمي، تراوحت قيم AVE بين 0.750 و0.870، حيث سجل بُعد البريد الإلكتروني أعلى قيمة 0.870، في حين كانت أقل قيمة لُبُعد مواقع التواصل الاجتماعي 0.750. وتُعتبر جميع القيم مقبولة، إذ تجاوزت الحد الأدنى المطلوب، مما يدل على وجود صدق تقاربي جيد لكل أبعاده. أما فيما يخص متغير أداء المؤسسات الناشئة، فقد تراوحت قيم AVE بين 0.551 و0.638، حيث حقق بُعد النمو والتعلم أعلى قيمة 0.638، بينما سُجلت أدنى قيمة لُبُعد العملاء 0.551، رغم أن هذه القيمة تُعد الأدنى ضمن هذا المتغير، إلا أنها ما تزال فوق العتبة المقبولة 0.50، مما يعني أن بُعد العملاء يحتفظ بمستوى مقبول من الصدق التلازمي.

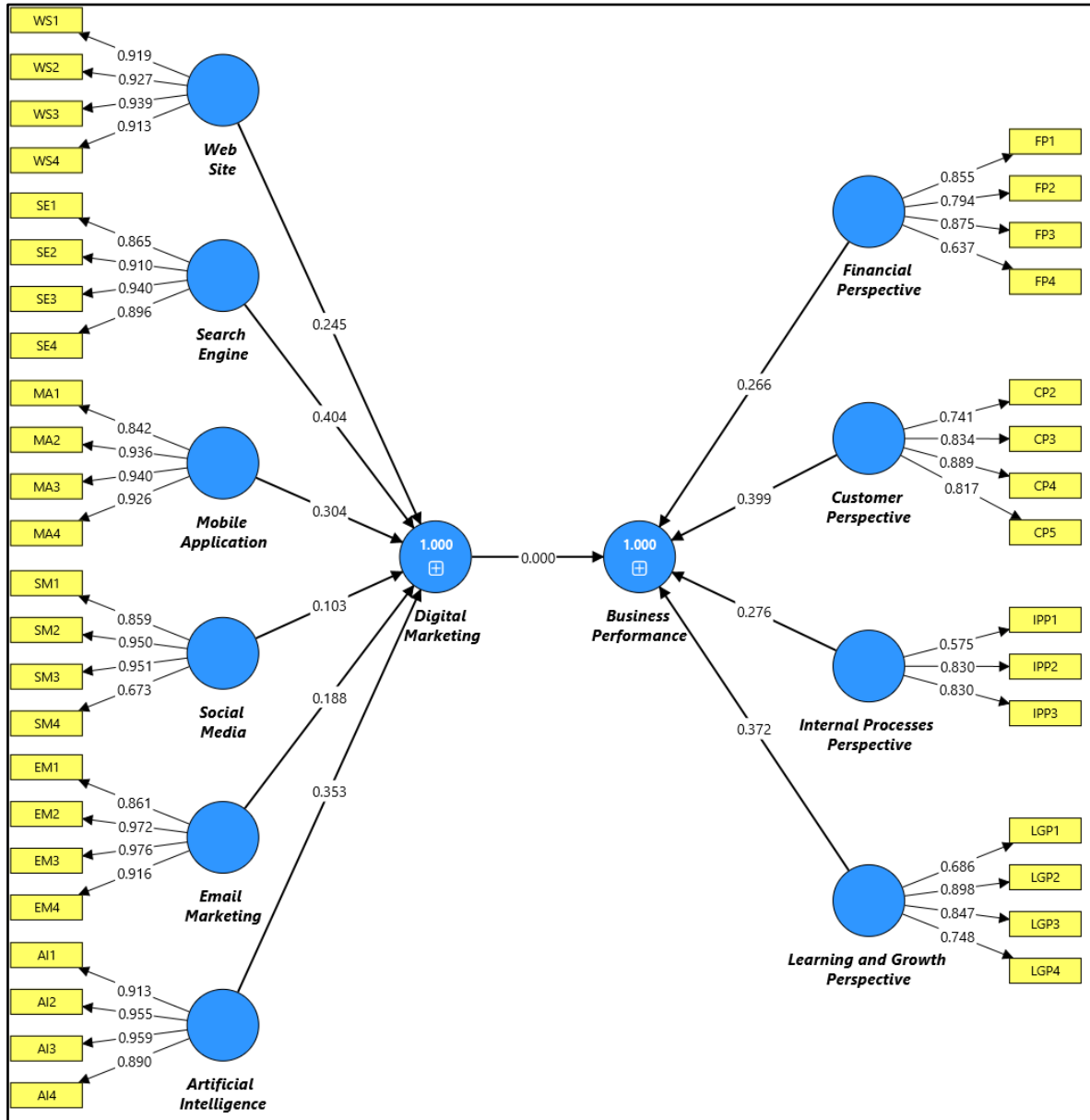
وبالتالي، فإن نتائج AVE تؤكد أن جميع الأبعاد المعتمدة في هذه الدراسة تمتلك قدرة تفسيرية كافية للمؤشرات المرتبطة بها، وهو ما يُعزز من مصداقية النموذج الأولي للدراسة الاستطلاعية.

أظهرت نتائج تقييم النموذج القياسي للدراسة الاستطلاعية مستوى جيداً من الصدق والثبات، حيث تم التحقق من ملاءمة مؤشرات القياس من خلال اختبار معاملات التحميل الخارجي، التي جاءت في مجملها مرتفعة وتجاوزت الحد الأدنى المقبول البالغ 0.70، مما يعكس توافق العبارات مع الأبعاد المفاهيمية التي تقيسها. وعلى الرغم من تسجيل بعض المؤشرات لقيم أقل من العتبة المثالية، إلا أنه تم اتخاذ قرارات مدروسة بالإبقاء عليها، بناءً على أداء البُعد ككل ومراعاة معايير الموثوقية والصدق البنائي، ما عدا CPI من بعد العملاء تقرر الغاءه بناء على نتائج الدراسة الاستطلاعية.

أما فيما يخص موثوقية الاتساق الداخلي، فقد أظهرت مؤشرات Cronbach's Alpha ومؤشر Rho de Joreskog والموثوقية المركبة CR مستويات مقبولة إلى مرتفعة، مما يدل على تجانس العبارات الداخلية واستقرار أدوات القياس. كما دُعمت نتائج متوسط التباين المستخرج AVE هذه النتائج، حيث تجاوزت معظم القيم الحد الأدنى المقبول البالغ 0.50، مما يعكس توفر الصدق التقاربي بدرجة جيدة في النموذج.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والإحصائي للدراسة

الشكل 46: النموذج المعدل للدراسة الاستطلاعية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

يتضح من خلال هذا المبحث أنّ أداة الدراسة قد خضعت لتقييم شامل، شمل اختبار صدقها وثباتها، كما تم تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة الاستطلاعية بما يتيح فهماً أولياً لخصائص المستجوبين. وقد أرفق ذلك بتقييم دقيق للنموذج القياسي باستخدام برنامج Smart PLS، مما يعزز من موثوقية الأداة ويُبرّر اعتمادها في الدراسة الأساسية.

خلاصة

خلص هذا الفصل إلى إبراز واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر، حيث أظهر التحليل أن هذه المؤسسات، على الرغم من حداثة إطارها القانوني والتنظيمي، تستفيد من فعاليات متعددة داعمة لنشاطها، كالمؤتمر الإفريقي للمؤسسات الناشئة، كما برزت نماذج وطنية ناجحة تعكس قدرتها على الابتكار والمساهمة في تنويع الاقتصاد الوطني والتوسع، على غرار المؤسسة الناشئة مستشير.

كما توصل الفصل إلى ضبط الإطار المنهجي للدراسة بشكل متكامل، من خلال تحديد المجتمع والعينة والمنهج المعتمد، وتوضيح النموذج المفاهيمي والمتغيرات الرئيسية وأبعادها، إلى جانب تحديد الأدوات الإحصائية المناسبة، وفي مقدمتها نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج Smart PLS.

أما أداة الدراسة، فقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية الأولية صلاحية المقياس المعتمد من حيث الصدق والثبات، من خلال اختبار معاملات التحميل الخارجي ومؤشرات ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخرج، بما يضمن موثوقية البيانات التي سيتم جمعها من العينة الأساسية.

وبذلك شكّل هذا الفصل خطوة منهجية أساسية تمهّد للانتقال إلى الفصل الرابع، الذي سيتناول تحليل النتائج ومناقشتها.

الفصل الرابع:

الإطار التحليلي

لنتائج الدراسة

تمهيد

يمثل هذا الفصل المحطة التحليلية الأهم في هذه الدراسة، حيث سيتم من خلاله فحص المعطيات الميدانية المستخلصة من عينة من مسؤولي التسويق والمدراء التنفيذيين للمؤسسات الناشئة في الجزائر، بهدف اختبار مدى صدق النموذج المفاهيمي المقترح، والتحقق من صحة الفرضيات المطروحة. وقد تم الاعتماد على منهجية إحصائية دقيقة تجمع بين الأساليب الوصفية والتحليلية، مع توظيف طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية PLS-SEM لما تتيحه من إمكانيات في تحليل العلاقات المعقدة بين المتغيرات الكامنة.

ينقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية، حيث يتناول المبحث الأول التحليل الإحصائي الأولي لبيانات الدراسة، من خلال التعرف على الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، ثم تحليل استجاباتهم المتعلقة بمحوري التسويق الرقمي وأداء المؤسسات الناشئة باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية. أما المبحث الثاني، فقد خُصص لتقييم النموذج المفاهيمي للدراسة وفق ثلاث مستويات: النموذج القياسي، النموذج الهيكلي، وتقييم جودة النموذج الكلي، وذلك عبر مجموعة من المعايير الإحصائية المعتمدة. ويأتي المبحث الثالث ليُنَاقش نتائج اختبار الفرضيات ويفسرها. كما يختتم هذا الفصل بتصميم بطاقة أداء متوازن نموذجية للتسويق الرقمي قابلة للتطبيق في هذا النوع من المؤسسات.

وعليه، يتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث رئيسية على النحو التالي:

- **المبحث الأول:** تحليل نتائج أجوبة الاستبانة.
- **المبحث الثاني:** تقييم نموذج الدراسة باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية PLS-SEM.
- **المبحث الثالث:** مناقشة النتائج.

المبحث الأول: تحليل نتائج أجوبة الاستبانة

في هذا المبحث، نسعى إلى تقديم معالجة تحليلية إحصائية للبيانات الميدانية التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، بهدف فهم واقع توظيف التسويق الرقمي ومستوى أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر. ينقسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب رئيسية؛ تم تخصيص المطلب الأول لتحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية للمستجيبين، بما يوفر خلفية أولية عن المشاركين في الاستبيان من حيث الجنس، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمجال الوظيفي، والخبرة المهنية، إضافة إلى خصائص المؤسسات محل الدراسة. أما المطلبان الثاني والثالث، فيركّزان على تحليل محوري الدراسة التسويق الرقمي وأداء المؤسسات الناشئة، من خلال مؤشرات إحصائية مناسبة، كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي، وذلك بهدف قياس مستوى استجابات الأفراد وتقدير واقع كل متغير ضمن بيئة المؤسسات الناشئة في الجزائر.

يمثل هذا المبحث خطوة أساسية تمهّد للمبحثين الثاني والثالث، واللذين سيتم فيهما تقييم نموذج الدراسة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية واختبار فرضياتها، للكشف عن طبيعة العلاقات التأثيرية بين المتغيرين المدروسين.

المطلب الأول: تحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية للعينة

تُعدّ دراسة الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة مرحلة مهمة في أي بحث ميداني، إذ تُسهم في فهم تركيبة العينة محل الدراسة وتحديد مدى تمثيلها لمجتمع البحث الأصلي. كما تتيح هذه الخطوة استخلاص مؤشرات أولية تساعد على تفسير وتحليل المتغيرات المستقلة والتابعة لاحقاً، فضلاً عن أنها تتيح إمكانية المقارنة بين الفئات المختلفة من المستجيبين بناءً على متغيراتهم الشخصية والمؤسسية.

في إطار هذه الدراسة، تم جمع مجموعة من البيانات الأساسية ضمن القسم الأول من الاستبيان، تمحورت حول كل من: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات خبرة الموظف، مجال نشاط المؤسسة وعمر المؤسسة، بالإضافة إلى بعض البيانات الأخرى ذات الصلة بالمجال الوظيفي للموظف لمعرفة مدى ارتباطه باستخدام أدوات التسويق الرقمي داخل المؤسسة.

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المناسبة، على غرار النسب المئوية والتكرارات، بهدف تكوين صورة شاملة حول خصائص عينة الدراسة، والتي بلغ حجمها 257 مؤسسة ناشئة.

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

1. تحليل الخصائص الشخصية للمستجيبين

1.1. الجنس

يُعد توزيع أفراد العينة حسب الجنس من المؤشرات الديموغرافية الأساسية التي تساهم في فهم تركيبة العينة محل الدراسة، وتحديد مدى تمثيلها للفئات المستهدفة، كما يوضحه الجدول 32:

الجدول 32: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	182	70.8%
أنثى	75	29.2%
المجموع	257	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

أظهرت النتائج أن نسبة الذكور بلغت 70.8% أي 182 مستجيبًا، مقابل 29.2% للإناث أي 75 مستجيبة، يُشير هذا التفاوت إلى تمثيل أعلى للذكور ضمن عينة الدراسة، الأمر الذي يعكس واقعًا ميدانيًا متعلقًا بتركيبة الموارد البشرية داخل المؤسسات الناشئة في الجزائر، واختلافًا في مستويات الانخراط بين الجنسين في هذا النمط من المؤسسات.

2.1. الفئة العمرية

يساعد تحليل توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية على فهم الفئة الأكثر تمثيلًا ضمن إطار الدراسة، كما يوضحه الجدول 33:

الجدول 33: توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
من 20 إلى 30 سنة	121	47.08%
من 31 إلى 40 سنة	109	42.42%
أكثر من 40 سنة	27	10.5%
المجموع	257	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

يتبين من نتائج التحليل أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلًا هي فئة من 20 إلى 30 سنة، بنسبة بلغت 47.08%، وهو ما يعادل 121 مستجيبًا من إجمالي العينة. تليها فئة من 31 إلى 40 سنة بنسبة 42.42% أي 109 مستجيب، في حين شكّلت الفئة أكثر من 40 سنة أقل نسبة من المستجيبين، حيث بلغت 10.5% فقط، أي 27 مستجيبًا. تُظهر هذه النتائج أن أغلب المستجيبين ينتمون إلى الفئة الشابة

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

والمتوسطة العمر، مما يعكس الطابع الديناميكي للمؤسسات الناشئة في الجزائر واعتمادها على فئة عمرية نشطة وقادرة على التكيف مع متطلبات السوق والتكنولوجيا الحديثة.

2. تحليل الخصائص المهنية للمستجيبين

1.2. المستوى التعليمي

يُعد المستوى التعليمي من المتغيرات المهمة التي تُساهم في فهم خلفية المستجيبين ومدى تأهيلهم العلمي، وهو ما يساعد في تفسير مواقفهم واتجاهاتهم تجاه موضوع الدراسة، والجدول 34 يوضح المستوى التعليمي للعينة المدروسة:

الجدول 34: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
4.67%	12	تقني سام
83.27%	214	جامعي
12.06%	31	دراسات عليا
100%	257	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

تشير النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة جامعيين، حيث بلغ عددهم 214 مستجيباً بنسبة 83.27% من إجمالي العينة، وهي نسبة مرتفعة تعكس اعتماد المؤسسات الناشئة محل الدراسة على موارد بشرية ذات تكوين أكاديمي. كما بلغت نسبة المستجيبين من حاملي الدراسات العليا 12.06%، أي ما يعادل 31 مستجيباً، وهي فئة يُفترض أن تضطلع بأدوار أكثر تخصصاً أو إشرافاً داخل المؤسسة. في المقابل، شكّلت فئة التقنيين السامين أقل نسبة ضمن العينة بـ 4.67% فقط، أي 12 مستجيباً. تدل هذه النتائج على انسجام التركيبة التعليمية للعينة مع الخصائص البنوية للمؤسسات الناشئة، التي تتطلب غالباً موارد بشرية ذات تكوين أكاديمي وتقني عالي، بالنظر لطبيعة أعمالها المرتكزة على الابتكار والتكنولوجيا.

2.2. المجال الوظيفي

يُعد تحديد المجال الوظيفي للمستجيبين خطوة ضرورية لفهم طبيعة مساهماتهم في صنع القرار داخل المؤسسات الناشئة، كما يتيح تقييم مدى علاقتهم المباشرة بموضوع الدراسة المرتبط بالتسويق الرقمي وتحسين أداء هذا النوع من المؤسسات. كما يوضحه الجدول 35:

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

الجدول 35: توزيع عينة الدراسة حسب المجال الوظيفي

النسبة	التكرار	المجال الوظيفي
63.42%	163	مدير المؤسسة
26.85%	69	مسؤول التسويق
9.73%	25	مسؤول البرمجة
100%	257	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

تُظهر النتائج أن النسبة الأكبر من المستجيبين يشغلون منصب مدير المؤسسة، حيث بلغ عددهم 163 مستجيباً، أي ما يعادل 63.42% من إجمالي العينة. تعكس هذه النسبة العالية هيمنة فئة المؤسسين وأصحاب القرار على عينة الدراسة، وهو أمر ذو دلالة قوية، نظراً لأن هذه الفئة هي الأقدر على تقديم معلومات شاملة حول مختلف ممارسات المؤسسة واستراتيجياتها، بما في ذلك استخدام أدوات التسويق الرقمي وأثرها على الأداء. في المرتبة الثانية، جاءت فئة مسؤولي التسويق بنسبة 26.85% أي ما يعادل 69 مستجيباً، وهي نسبة مهمة نظراً للصلة المباشرة بين مهامهم وموضوع الدراسة، مما يعزز موثوقية البيانات المستقاة من إجاباتهم، لكونهم يتعاملون ميدانياً مع تطبيقات واستراتيجيات التسويق الرقمي. أما فئة مسؤولي البرمجة والإعلام الآلي فقد مثّلت 9.73% من العينة أي ما يعادل 45 مستجيباً، وهي نسبة تعبر عن الطابع التكنولوجي للمؤسسات محل الدراسة، خاصة أن هذه المؤسسات تعتمد بدرجة كبيرة على الحلول الرقمية والتقنية. كما أن لهذه الفئة دوراً في تفعيل أدوات التسويق الرقمي تقنياً، مما يجعل مساهماتهم قيمة في تقييم مستوى الاستخدام الفعلي لهذه الأدوات. بناءً على ما سبق، يُلاحظ أن أفراد العينة ينتمون إلى وظائف استراتيجية لها علاقة مباشرة بتخطيط وتنفيذ أنشطة التسويق الرقمي، مما يعزز من جودة البيانات المستخلصة ويخدم أهداف الدراسة بشكل فعال.

3.2. سنوات الخبرة

يوضح الجدول 36 توزيع أفراد العينة المدروسة حسب عدد سنوات الخبرة الميدانية:

الجدول 36: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
34.24%	88	أقل من 3 سنوات
43.58%	112	من 3 إلى 6 سنوات
22.18%	57	أكثر من 6 سنوات
100%	257	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

أظهرت النتائج أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية تتراوح بين 3 إلى 6 سنوات، حيث بلغ عددهم 112 مستجيباً أي بنسبة 43.58%، وهو ما يعكس الطابع العملي المتوازن للموظفين في المؤسسات الناشئة، حيث أن هذه الفئة غالباً ما تجمع بين الحد الأدنى من التجربة والقدرة على التكيف مع متغيرات السوق والتكنولوجيا. في المرتبة الثانية، نجد الموظفين ذوي خبرة أقل من 3 سنوات، بعدد 88 مستجيباً أي بنسبة 34.24%، وهو ما يعكس انفتاح هذه المؤسسات على الكفاءات الشابة، والاستثمار في المتخرجين حديثاً والذين غالباً ما يكونون أكثر انسجاماً مع الأدوات الرقمية، وأكثر قابلية للتكوين والتطوير. أما فئة ذوي الخبرة التي تتجاوز 6 سنوات، فقد بلغت 57 مستجيباً بنسبة 22.18%، وهي نسبة معتدلة تبيّن أن بعض المؤسسات الناشئة تستفيد كذلك من خبرات أكثر عمقاً، خاصة في مناصب القيادة أو الوظائف التقنية ذات الحساسية العالية. تُظهر هذه النتائج أن المؤسسات الناشئة في الجزائر تجمع بين عناصر الخبرة والطاقة الشبابية، في مزيج يعزز فرص الابتكار والتطوير، وهو ما يتماشى مع طبيعة هذه المؤسسات القائمة على المرونة والتجديد المستمر.

3. تحليل خصائص المؤسسات محل الدراسة

1.3.1 مجال نشاط المؤسسة

يوضح الجدول 37 توزيع العينة المدروسة حسب مجال نشاط المؤسسة:

الجدول 37: توزيع عينة الدراسة حسب مجال نشاط المؤسسة

التكرار	مجال نشاط المؤسسة
12	الخدمات اللوجستية والنقل
11	التكنولوجيا المالية
53	التكنولوجيا وتطوير البرمجيات
68	الخدمات الرقمية
21	التعليم والتدريب
33	الطاقة والبيئة
11	الزراعة الذكية
48	أخرى
257	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

تُشير نتائج الدراسة إلى أن النسبة الأكبر من المؤسسات الناشئة تنشط في مجال الخدمات الرقمية، مثل التجارة الإلكترونية والتسويق الرقمي، حيث بلغ عددها 68 مؤسسة. في المرتبة الثانية، جاء مجال

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

التكنولوجيا وتطوير البرمجيات بعدد 53 مؤسسة، وهو ما يؤكد أهمية الحلول التقنية والبرمجية في دعم الابتكار داخل البيئة الريادية في الجزائر. أما مجالي الطاقة والبيئة وإعادة التدوير والتدريب والتعليم، فقد سجل كل منهما 33 و21 مؤسسة على التوالي، وهي نسب تُبرز تنوع اهتمامات المؤسسات الناشئة وسعيها نحو تقديم حلول ذات بُعد مستدام أو معرفي. في المقابل، جاءت بقية المجالات بنسبة أقل، مثل الخدمات اللوجستية والنقل، التكنولوجيا المالية، الزراعة الذكية، والاستشارة. تعكس هذه النتائج تنوعاً ملحوظاً في مجالات نشاط المؤسسات الناشئة في الجزائر، لا سيما ضمن العينة المدروسة، وهو ما يعزز من إمكانية تعميم النتائج المتوصل إليها لاحقاً لتشمل مختلف مجالات نشاط هذا النوع من المؤسسات

2.3. عمر المؤسسة

يمثل عمر المؤسسة مؤشراً مهماً لفهم مستوى تطورها ونضجها التنظيمي والتقني وقدرتها على الاستمرار في سوق ديناميكي، الجدول 38 يوضح توزيع المؤسسات الناشئة محل الدراسة حسب عدد سنوات نشاطها:

الجدول 38: توزيع عينة الدراسة حسب عمر المؤسسة

عمر المؤسسة	التكرار	النسبة
أقل من 3 سنوات	116	45.14%
من 3 إلى 6 سنوات	91	35.41%
أكثر من 6 سنوات	50	19.45%
المجموع	257	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

تشير نتائج الدراسة إلى أن معظم المؤسسات الناشئة المستجوبة حديثة النشأة، حيث أن 45.14% من المؤسسات أي ما يعادل 116 مؤسسة لم يتجاوز عمرها ثلاث سنوات. تعكس هذه النتيجة ديناميكية مشهد ريادة الأعمال في الجزائر، وارتفاع وتيرة تأسيس مؤسسات ناشئة خلال السنوات الأخيرة، لا سيما مع توسع برامج الدعم والمرافقة من طرف الدولة والجامعات وحاضنات الأعمال. أما المؤسسات التي يتراوح عمرها بين 3 إلى 6 سنوات فقد بلغت نسبتها 35.41% أي 91 مؤسسة، وهي فئة بدأت تتجاوز مرحلة الانطلاق نحو مرحلة التثبيت والنمو، ما يسمح لها بالتركيز أكثر على استراتيجيات التوسع في السوق والاستثمار أكثر في أدوات التسويق الرقمي لتحسين موقعها التنافسي. في المقابل، سجلت المؤسسات التي يزيد عمرها عن 6 سنوات نسبة 19.45% فقط أي 50 مؤسسة، ما يدل على أن نسبة المؤسسات الناشئة التي استطاعت الصمود والبقاء في السوق لفترة طويلة ما تزال محدودة، وهو ما يتطلب دعماً أكبر لاستمرارية

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

هذه المشاريع وتحقيق أهدافها الاقتصادية. تؤكد هذه النتائج أن المؤسسات المستجوبة لا تزال في مراحل مبكرة ومتوسطة من عمرها، وهي مراحل تُعد حساسة وتتطلب تكثيف الجهود في مجالات التسويق، تطوير الأداء، وضمان الاستدامة في بيئة تنافسية ديناميكية.

من خلال تحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، تبين أن هناك هيمنة نسبية للعنصر الذكوري في تسيير أو العمل داخل المؤسسات الناشئة. كما أظهرت النتائج أن الفئة العمرية السائدة تتراوح بين 20 و40 سنة، وهو ما يشير إلى أن هذا النوع من المؤسسات يعتمد أساسًا على فئة الشباب، باعتبارهم الفئة الأكثر ديناميكية وقدرة على مواكبة التحولات الرقمية.

أما من حيث المستوى التعليمي، فقد تبين أن أغلب المستجيبين يحملون مؤهلات جامعية أو دراسات عليا، ما ينسجم مع طبيعة المؤسسات الناشئة التي تتطلب كفاءات عالية ومهارات تقنية متقدمة. ويعزز هذا المعطى الطابع الابتكاري والتكنولوجي الذي يميز هذه المؤسسات. وفيما يتعلق بالمجال الوظيفي، فقد كانت النسبة الأكبر من المستجيبين من مديري المؤسسات، يليهم مسؤولو التسويق ثم مسؤولو البرمجة والإعلام الآلي، مما يعكس حرص هذه المؤسسات على إشراك مختلف المستويات الوظيفية ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة، بما يضمن مصداقية أكبر للبيانات المجموعة.

كما أظهرت نتائج التحليل أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 3 و6 سنوات، وهو مؤشر على درجة من النضج في التعامل مع تحديات التسيير والتطور داخل بيئة العمل. ويلاحظ أيضًا أن غالبية المؤسسات محل الدراسة لم يتجاوز عمرها 6 سنوات، مما يتماشى مع تصنيفها كمؤسسات ناشئة، ويؤكد حداثة نشأتها وسرعة توسعها.

تعكس هذه الخصائص الديموغرافية والوظيفية تنوعًا وثرًا في تركيبة العينة، وهو ما يعزز من قدرة الدراسة على تعميم نتائجها مستقبلاً، خاصة في ظل تمثيل مختلف الفئات العمرية والتعليمية والوظيفية ذات الصلة بمجال المؤسسات الناشئة في الجزائر.

المطلب الثاني: تحليل نتائج محور التسويق الرقمي

بعد التطرق في المطلب السابق إلى تحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، بما أتاح تصورًا أوليًا عن طبيعة المشاركين، ننقل في هذا المطلب إلى تحليل نتائج محور التسويق الرقمي، وذلك بالاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي.

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

يهدف هذا التحليل إلى قياس مستوى استجابات أفراد العينة تجاه عبارات هذا المحور، من خلال استخدام مؤشرات إحصائية تمثلت في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، إلى جانب حساب المتوسط العام لكل بعد على حدة. يساعد هذا الإجراء في تقييم مدى اعتماد المؤسسات الناشئة على الأدوات الرقمية المختلفة ضمن أنشطتها التسويقية، كما يتيح تحديد مستوى تبنيها لهذه الأدوات ورصد تباين آرائها بشأنها.

1. تحليل نتائج أبعاد محور التسويق الرقمي

سيتم على مستوى هذا الجزء تحليل ودراسة استجابات أفراد العينة المتعلقة بمحور التسويق الرقمي، وذلك بهدف تحديد مدى توظيف المؤسسات الناشئة للأدوات الرقمية المختلفة في أنشطتها التسويقية. وقد تم اعتماد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد هذا المحور، مع تحديد درجة الموافقة لكل فقرة، بما يتيح الوقوف على مستوى تبني هذه المؤسسات للتقنيات الرقمية ومدى تباين آرائهم حولها.

1.1 الموقع الإلكتروني

الجدول 39: نتائج إجابات المستجيبين على بعد الموقع الإلكتروني

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرمز
3	مرتفع	77.28%	0.749	3.864	نحرص على تحسين واجهة المستخدم لموقعنا الإلكتروني.	WS1
2	مرتفع	77.44%	0.731	3.872	نحرص على تقديم جميع المعلومات الضرورية عبر موقعنا الإلكتروني.	WS2
3	مرتفع	77.28%	0.740	3.864	نحرص على سهولة الانتقال بين روابط وصفحات الموقع.	WS3
1	مرتفع	78.06%	0.725	3.903	نقوم بتحديث محتوى الموقع الإلكتروني بصفة دورية.	WS4
	مرتفع	77.52%	0.697	3.876	الموقع الإلكتروني	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

يبين الجدول 39 إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الموقع الإلكتروني، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور 3.876 بانحراف معياري 0.697، ووزن نسبي قدره 77.52%، ما يدل على درجة موافقة مرتفعة تعكس اهتمام المؤسسات الناشئة بتوظيف الموقع الإلكتروني كأداة تواصل فعالة مع العملاء.

أظهرت العبارة WS4 أعلى متوسط حسابي بلغ 3.903، وهو أعلى من المتوسط العام للبعد، بانحراف معياري 0.725 ووزن نسبي 78.06%، مما يشير إلى أن المؤسسات تولي أهمية لتحديث محتوى مواقعها الإلكترونية بصفة دورية. كما سجلت العبارة WS2 متوسطاً قدره 3.872، بانحراف معياري 0.731 ووزن نسبي 77.44%، ما يعكس حرص هذه المؤسسات على تقديم المعلومات الضرورية عبر مواقعها.

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

في حين سجلت العبارتان WS1 و WS3 نفس المتوسط الحسابي 3.864 بانحراف معياري 0.749 و 0.740 على التوالي، ووزن نسبي 77.28%، ما يدل على اهتمام مرتفع بالحرص على تحسين واجهة المستخدم وسهولة التنقل بين صفحات الموقع.

وعليه، تظهر هذه النتائج إدراكاً جيداً من قبل المؤسسات الناشئة في الجزائر لأهمية تصميم وتحديث مواقعها الإلكترونية بما يُسهم في تحسين تجربة المستخدم وتعزيز حضورها الرقمي.

2.1. محركات البحث

الجدول 40: نتائج إجابات المستجيبين على بعد محركات البحث

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرمز
4	مرتفع	75.72%	0.731	3.786	نعمتد تقنيات تحسين محركات البحث في إستراتيجيتنا الرقمية.	SE1
3	مرتفع	75.96%	0.783	3.798	نستثمر في إعلانات محركات البحث من خلال إطلاق حملات إعلانية دورياً.	SE2
1	مرتفع	77.98%	0.762	3.899	نعمل على تحسين ظهورنا على مواقع التواصل الاجتماعي.	SE3
2	مرتفع	77.20%	0.791	3.860	نقوم بتحليل بيانات محركات البحث باستمرار.	SE4
	مرتفع	76.72%	0.727	3.836	محركات البحث	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

يبين الجدول 40 آراء أفراد العينة حول عبارات بعد محركات البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.836 بانحراف معياري قدره 0.727 ووزن نسبي 76.72%، مما يدل على وجود درجة موافقة مرتفعة تعكس إدراك المؤسسات الناشئة لأهمية محركات البحث في دعم استراتيجيتها الرقمية.

جاءت العبارة SE3 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.899 وانحراف معياري 0.762 ووزن نسبي 77.98%، ما يدل على أن المؤسسات الناشئة تولي اهتماماً كبيراً بتحسين الظهور في نتائج محركات البحث، لا سيما من خلال محتوى مواقع التواصل. تلتها العبارة SE4 بمتوسط 3.860 وانحراف معياري 0.791 ووزن نسبي 77.20%، مما يشير إلى أن تحليل بيانات محركات البحث يُعد من الممارسات المتبعة بشكل ملحوظ في هذه المؤسسات. أما العبارة SE2 فقد سجلت متوسطاً قدره 3.798 بانحراف معياري 0.783 ووزن نسبي 75.96%، ما يعكس التزاماً معتدلاً إلى مرتفع في إطلاق حملات إعلانية عبر محركات البحث. في المقابل، جاءت العبارة SE1 في المرتبة الأخيرة رغم متوسطها الجيد 3.786

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

بانحراف معياري 0.731 ووزن نسبي 75.72%، مما يشير إلى أن بعض المؤسسات قد لا تزال في مراحل أولية من تطبيق تقنيات تحسين محركات البحث SEO.

تؤكد هذه النتائج وجود وعي متزايد بأهمية الاعتماد على محركات البحث كأداة تسويق رقمي لدى المؤسسات الناشئة، مع اختلاف بسيط في مستوى التركيز على كل جانب من الجوانب.

3.1. تطبيق الهاتف الذكي

الجدول 41: نتائج إجابات المستجيبين على بعد تطبيق الهاتف الذكي

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرمز
2	مرتفع	75.10%	0.747	3.755	نوفر تطبيقاً للهواتف الذكية سهل الاستخدام.	MA1
3	مرتفع	75.02%	0.759	3.751	نحرص على تصميم واجهة مستخدم جذابة للتطبيق.	MA2
4	مرتفع	74.94%	0.790	3.747	نحرص على تضمين ميزات تفاعلية في التطبيق.	MA3
1	مرتفع	75.34%	0.789	3.767	نقوم بتحديث التطبيق دوريًا.	MA4
	مرتفع	75.10%	0.732	3.755	تطبيق الهاتف الذكي	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

يبين الجدول 41 آراء أفراد العينة حول عبارات بعد تطبيق الهاتف الذكي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.755 بانحراف معياري 0.732 ووزن نسبي 75.10%، مما يشير إلى وجود درجة موافقة مرتفعة بشكل عام، ما يعكس اهتمام المؤسسات الناشئة بتعزيز تجربة المستخدم عبر تطبيقات الهواتف الذكية. جاءت العبارة MA4 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.767 وانحراف معياري 0.789 ووزن نسبي 75.34%، مما يدل على حرص هذه المؤسسات على تحديث التطبيق بصفة دورية لتلبية حاجات المستخدمين ومواكبة التطورات. تلتها العبارة MA1 بمتوسط 3.755 وانحراف معياري 0.747 ووزن نسبي 75.10%، ما يشير إلى أن سهولة الاستخدام تُعد من الأولويات في تصميم التطبيقات. أما العبارة MA2 فقد سجلت متوسطاً قدره 3.751 وانحرافاً معيارياً 0.759 ووزناً نسبياً 75.02%، مما يبرز اهتمام المؤسسات بجاذبية التطبيق وواجهته. جاءت العبارة MA3 في المرتبة الأخيرة رغم تسجيلها لمستوى موافقة مرتفع 3.747 بانحراف معياري 0.790 ووزن نسبي 74.94%، ما يدل على أن الميزات التفاعلية لا تزال قيد الدراسة والتطوير.

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

تعكس هذه النتائج سعي المؤسسات الناشئة إلى توفير تطبيقات هاتف ذكي فعالة وجذابة، إلا أن هناك تفاوتاً طفيفاً في التركيز بين التحديث، التصميم، وسهولة الاستخدام من جهة، والميزات التفاعلية من جهة أخرى.

4.1. مواقع التواصل الاجتماعي

الجدول 42: نتائج إجابات المستجيبين على بعد مواقع التواصل الاجتماعي

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرمز
4	مرتفع	84.36%	0.629	4.218	تمتلك مؤسستنا صفحات على مختلف مواقع التواصل الاجتماعي.	SM1
3	مرتفع	85.14%	0.602	4.257	نقدم محتوى متنوعاً وجذاباً يعكس هوية مؤسستنا ويشجع التفاعل.	SM2
1	مرتفع	85.76%	0.613	4.288	نحرص على الاستجابة السريعة على تعليقات واستفسارات متابعينا.	SM3
2	مرتفع	85.44%	0.627	4.272	توفر صفحاتنا المعلومات اللازمة حول مؤسستنا.	SM4
	مرتفع	85.18%	0.578	4.259	مواقع التواصل الاجتماعي	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

يبين الجدول 42 آراء أفراد العينة حول عبارات بعد مواقع التواصل الاجتماعي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 4.259 بانحراف معياري 0.578 ووزن نسبي 85.18%، وهي درجة موافقة مرتفعة جداً، مما يعكس إدراكاً عميقاً لدى المؤسسات الناشئة بأهمية استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في تفعيل التواصل الرقمي وتعزيز علاقتها مع العملاء.

جاءت العبارة SM3 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.288 وانحراف معياري 0.613 ووزن نسبي 85.76%، ما يدل على التزام المؤسسات الناشئة بسرعة الاستجابة لتعليقات واستفسارات المتابعين، وهو ما يعكس سعيها لبناء علاقة تفاعلية وثيقة مع جمهورها. أما العبارة SM4 فقد سجلت متوسطاً قدره 4.272 وانحرافاً معيارياً 0.627 ووزناً نسبياً 85.44%، مما يشير إلى تركيز صفحات المؤسسات على تقديم معلومات كافية وموثوقة حول أنشطتها وخدماتها. تلتها العبارة SM2 بمتوسط 4.257 وانحراف معياري 0.602 ووزن نسبي 85.14%، في دلالة على أن المحتوى الذي تقدمه المؤسسات يعكس هويتها ويحفز التفاعل الرقمي. جاءت العبارة SM1 في المرتبة الرابعة بمتوسط 4.218 وانحراف معياري 0.629 ووزن نسبي 84.36%، رغم أنها الأخيرة في الترتيب إلا أن نسبة الموافقة تبقى مرتفعة، مما يعني أن التواجد على مواقع متعددة بات ممارسة رائجة في هذه المؤسسات.

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

تدل هذه النتائج مجتمعة على أن المؤسسات الناشئة تولي أهمية كبيرة لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي كأداة رئيسية في التسويق الرقمي وبناء العلاقات مع جمهورها المستهدف.

5.1. البريد الإلكتروني

الجدول 43: نتائج إجابات المستجيبين على بعد البريد الإلكتروني

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرمز
2	مرتفع	75.40%	0.911	3.770	نقوم بإعداد حملات بريد إلكتروني مخصصة وموجهة لعملائنا.	EM1
4	مرتفع	74.32%	0.896	3.716	نقوم بإرسال رسائل بريد إلكتروني منتظمة بمعلومات محدثة لعملائنا.	EM2
3	مرتفع	74.48%	0.949	3.724	نقدم في رسائلنا البريدية محتوى قيم يعزز العلاقة مع عملائنا.	EM3
1	مرتفع	75.56%	0.909	3.778	نقوم بتكوين قواعد بيانات دقيقة وموثوقة حول عملائنا.	EM4
	مرتفع	74.94%	0.877	3.747	البريد الإلكتروني	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

يبين الجدول 43 آراء أفراد العينة بخصوص عبارات بعد البريد الإلكتروني، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.747 بانحراف معياري 0.877 ووزن نسبي 74.94%، وهي درجة موافقة مرتفعة، مما يعكس اعتماد المؤسسات الناشئة على أداة البريد الإلكتروني في استراتيجياتها الرقمية للتواصل مع العملاء. جاءت العبارة EM4 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.778 وانحراف معياري 0.909 ووزن نسبي 75.56%، مما يدل على اهتمام المؤسسات الناشئة ببناء قواعد بيانات دقيقة وموثوقة عن عملائها، وهو ما يعد أساساً للتسويق الرقمي الفعال. تلتها العبارة EM1 بمتوسط 3.770 وانحراف معياري 0.911 ووزن نسبي 75.40%، وهو ما يشير إلى اهتمام هذه المؤسسات بتخصيص الرسائل التسويقية الإلكترونية بما يتناسب مع طبيعة العملاء واحتياجاتهم. أما العبارة EM3 فقد حققت متوسطاً قدره 3.724 وانحرافاً معيارياً 0.949 ووزناً نسبياً 74.48%، ما يعكس سعي المؤسسات لتقديم محتوى بريدي قيم يعزز العلاقة مع الجمهور. وأخيراً، جاءت العبارة EM2 في المرتبة الرابعة بمتوسط 3.716 وانحراف معياري 0.896 ووزن نسبي 74.32%، وهو ما يبين أن إرسال الرسائل المنتظمة ما يزال حاضراً لكنه بدرجة أقل مقارنة بالعناصر الأخرى.

تشير هذه النتائج إلى أن المؤسسات الناشئة في الجزائر تستخدم البريد الإلكتروني كأداة اتصال وتسويق مباشرة وفعالة، مع تركيز خاص على جودة البيانات وتخصيص الرسائل لتحسين العلاقة مع العملاء.

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

6.1. الذكاء الاصطناعي

الجدول 44: نتائج إجابات المستجيبين على بعد الذكاء الاصطناعي

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
A11	نستخدم روبوتات الدردشة Chatbots ونقدم خدمات فورية.	3.658	0.869	73.16%	مرتفع	4
A12	نعتمد على خوارزميات التعلم الآلي Machine Learning.	3.669	0.871	73.38%	مرتفع	3
A13	تتم إدارة البيانات والأنظمة لدينا عبر الحوسبة السحابية Cloud Computing.	3.700	0.904	74.00%	مرتفع	2
A14	نستخدم أدوات تحليل البيانات بالذكاء الاصطناعي AI Data Analytics.	3.724	0.898	74.48%	مرتفع	1
الذكاء الاصطناعي		3.688	0.846	73.76%	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

يبين الجدول 44 آراء أفراد العينة حول بعد الذكاء الاصطناعي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.688 بانحراف معياري 0.846 ووزن نسبي 73.76%، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة، مما يدل على أن المؤسسات الناشئة في الجزائر بدأت في تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي ضمن عملياتها الرقمية. حازت العبارة A14 على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.724 وانحراف معياري 0.898 ووزن نسبي 74.48%، وهو ما يشير إلى اهتمام هذه المؤسسات باستخدام أدوات تحليل البيانات المعتمدة على الذكاء الاصطناعي، ما يساهم في تعزيز اتخاذ القرارات المدعومة بالبيانات. تليها العبارة A13 بمتوسط 3.700 وانحراف معياري 0.904 ووزن نسبي 74.00%، ما يدل على لجوء المؤسسات إلى إدارة البيانات من خلال الحوسبة السحابية، بما يعكس وعيها بأهمية البنية التحتية الرقمية المرنة. أما العبارة A12 فجاءت بمتوسط 3.669 وانحراف معياري 0.871 ووزن نسبي 73.38%، وهو ما يؤكد اعتماد بعض المؤسسات على خوارزميات التعلم الآلي، وإن كان بدرجة أقل مقارنة بباقي العبارات. وأخيراً، جاءت العبارة A11 في المرتبة الرابعة بمتوسط 3.658 وانحراف معياري 0.869 ووزن نسبي 73.16%، ما يشير إلى أن استخدام روبوتات الدردشة والخدمات الفورية ما يزال محدوداً نسبياً مقارنة بباقي تقنيات الذكاء الاصطناعي. تعكس هذه النتائج مستوى مقبول من التبني لتقنيات الذكاء الاصطناعي من طرف المؤسسات الناشئة في الجزائر، مع تباين نسبي في مستوى استخدام كل تقنية من تقنياته.

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

2. تحليل النتائج الإجمالية لمحور التسويق الرقمي

الجدول 45: نتائج إجابات المستجيبين على محور التسويق الرقمي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
الموقع الإلكتروني	3.876	0.697	77.52%	مرتفع	2
محركات البحث	3.836	0.727	76.72%	مرتفع	3
تطبيق الهاتف الذكي	3.755	0.732	75.10%	مرتفع	4
مواقع التواصل الاجتماعي	4.259	0.578	85.18%	مرتفع	1
البريد الإلكتروني	3.747	0.877	74.94%	مرتفع	5
الذكاء الاصطناعي	3.688	0.846	73.76%	مرتفع	6
التسويق الرقمي	3.860	0.703	77.20%	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

تشير نتائج الجدول 45 إلى تقييمات أفراد العينة لمستوى توظيف أدوات التسويق الرقمي في المؤسسات الناشئة، حيث سجل المتوسط الحسابي العام لمحور التسويق الرقمي قيمة قدرها 3.860 بانحراف معياري 0.703 ووزن نسبي 77.20%، وهي درجة موافقة مرتفعة، ما يعكس وعياً ملحوظاً لدى هذه المؤسسات بأهمية استخدام التقنيات الرقمية الحديثة في دعم أنشطتها التسويقية.

جاء بعد مواقع التواصل الاجتماعي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.259 وانحراف معياري 0.578 ووزن نسبي 85.18%، مما يعكس اعتماداً واسعاً على هذه الوسائل في التفاعل مع العملاء والترويج للمنتجات والخدمات. وتلاه بعد الموقع الإلكتروني في المرتبة الثانية بمتوسط قدره 3.876 ووزن نسبي 77.52%، مما يدل على دور الموقع كأداة مركزية في التسويق الرقمي للمؤسسات الناشئة.

احتل بعد محركات البحث المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.836 ووزن نسبي 76.72%، وهو ما يشير إلى اهتمام نسبي بتحسين الظهور الرقمي في نتائج البحث. أما بعد تطبيق الهاتف الذكي فقد سجل متوسطاً قدره 3.755 ووزناً نسبياً 75.10%، وهو مؤشر على بداية تبني هذا النوع من الأدوات، وإن كان بمستوى أقل من الأدوات الأخرى. في المرتبة الخامسة جاء بعد البريد الإلكتروني بمتوسط 3.747 ووزن نسبي 74.94%، ما يشير إلى استخدام معتدل لهذه الوسيلة. وأخيراً، جاء بعد الذكاء الاصطناعي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.688 ووزن نسبي 73.76%، رغم أن درجة الموافقة لا تزال مرتفعة، إلا أن هذا قد يعكس محدودية استخدام هذه الأداة في السياق الحالي للمؤسسات الناشئة الجزائرية.

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

تُبرز هذه النتائج أن المؤسسات الناشئة تميل إلى استخدام الأدوات الرقمية الأكثر سهولة وتفاعلاً مع الجمهور كوسائل التواصل الاجتماعي، بينما لا يزال استخدامها للأدوات المتقدمة كالبريد الإلكتروني والذكاء الاصطناعي في طور النمو والتطور، مما يُظهر فرصاً كبيرة لتعزيز الأداء الرقمي مستقبلاً.

من خلال تحليل استجابات أفراد العينة لمحور التسويق الرقمي، يتضح أن المؤسسات الناشئة في الجزائر تُظهر مستوى مرتفعاً في تبني الأدوات الرقمية المختلفة ضمن استراتيجياتها التسويقية. فقد أظهرت النتائج توافر صفحات فاعلة على مواقع التواصل الاجتماعي، واعتماداً نسبياً جيداً على تحسين محركات البحث، وتصميمًا واضحًا لمواقع إلكترونية فعالة، بالإضافة إلى وجود تطبيقات هاتفية حديثة واستخدام البريد الإلكتروني. كما كشفت النتائج عن بداية انخراط هذه المؤسسات في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، مثل تحليلات البيانات والحوسبة السحابية، ولو بدرجة أقل مقارنة بباقي الأدوات. تعكس هذه النتائج وعياً متزايداً بأهمية التحول الرقمي في المجال التسويقي، مع تفاوت في مستوى التبني بين أداة وأخرى، مما يشير إلى وجود فرص قائمة لتعزيز استخدام بعض الأدوات، خاصة تلك المعتمدة على الذكاء الاصطناعي والتطبيقات التفاعلية.

المطلب الثالث: تحليل نتائج محور أداء المؤسسات الناشئة

بعد الانتهاء من تحليل محور التسويق الرقمي، يتناول هذا المطلب تحليل استجابات أفراد العينة المتعلقة بمحور أداء المؤسسات، وذلك في إطار تقييم الأداء العام للمؤسسات الناشئة في الجزائر. يستند هذا التقييم إلى نموذج بطاقة الأداء المتوازن، من خلال تحليل أبعادها الأربع: البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، وبُعد التعلم والنمو.

تم الاعتماد في هذا التحليل على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة ضمن هذه الأبعاد، بالإضافة إلى حساب الوزن النسبي لتحديد درجة الموافقة، وذلك بغرض الوقوف على واقع الأداء في هذه المؤسسات كما يراه المستجوبون. يسهم هذا التحليل في إبراز نقاط القوة التي تدعم قدرة المؤسسات الناشئة على تحقيق أهدافها، كما يكشف الجوانب التي تستدعي مزيداً من التحسين والتطوير، بما يُمكن من تكوين تصور شامل حول مدى جاهزيتها للمنافسة في السوق.

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

1. تحليل نتائج أبعاد محور أداء المؤسسات الناشئة

1.1. البعد المالي

الجدول 46: نتائج إجابات المستجيبين على البعد المالي

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرمز
3	مرتفع	80.38%	0.601	4.019	تحقق استثمارات مؤسستا في الأدوات الرقمية أرباحاً مرضية.	FP1
4	مرتفع	80.32%	0.551	4.016	نركز على تحسين كفاءة استراتيجياتنا في جذب العملاء الجدد بتكاليف أقل.	FP2
2	مرتفع	80.62%	0.564	4.031	تحقق مؤسستا نمواً في المبيعات بشكل مستمر.	FP3
1	مرتفع	81.24%	0.621	4.062	تمتلك مؤسستا تواجدًا قويًا مقارنة بالمنافسين في السوق.	FP4
	مرتفع	80.64%	0.545	4.032	البعد المالي	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

يبين الجدول 46 آراء أفراد العينة حول عبارات البعد المالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 4.032 بانحراف معياري 0.545 ووزن نسبي 80.64%، وهي درجة موافقة مرتفعة، ما يعكس رضا عاماً لدى المؤسسات الناشئة عن أدائها المالي.

جاءت العبارة FP4 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.062 وانحراف معياري 0.621 ووزن نسبي 81.24%، مما يدل على أن هذه المؤسسات تدرك امتلاكها لمكانة تنافسية قوية مقارنة بالمنافسين في السوق، وهي إشارة إلى فاعلية تموضعها السوقي. أما العبارة FP3 فقد سجلت متوسطاً قدره 4.031 وانحرافاً معيارياً 0.564 ووزناً نسبياً 80.62%، وهو ما يعكس نمواً مستمراً في المبيعات، مما يعد مؤشراً إيجابياً على الأداء التجاري والمالي. تلتها العبارة FP1 بمتوسط 4.019 وانحراف معياري 0.601 ووزن نسبي 80.38%، في إشارة إلى أن استثمارات هذه المؤسسات في الأدوات الرقمية تعد مجزية ومربحة نسبياً. جاءت العبارة FP2 في المرتبة الرابعة بمتوسط 4.016 وانحراف معياري 0.551 ووزن نسبي 80.32%، رغم أنها الأخيرة في الترتيب إلا أن نسبة الموافقة المرتفعة تشير إلى سعي هذه المؤسسات لتحسين كفاءة استراتيجيات استقطاب العملاء وخفض التكاليف المرتبطة بها.

تدل هذه النتائج مجتمعة على أن المؤسسات الناشئة محل الدراسة تنظر بإيجابية إلى أدائها المالي، وهو ما يعزى جزئياً إلى الاستخدام الفعال للأدوات الرقمية في دعم استراتيجياتها التسويقية والتنافسية.

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

2.1. بعد العملاء

الجدول 47: نتائج إجابات المستجيبين على بعد العملاء

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرمز
4	مرتفع	82.34%	0.452	4.117	تمتلك مؤسستنا قاعدة عملاء تتزايد بشكل ملحوظ.	CP2
3	مرتفع	82.80%	0.540	4.140	تحافظ مؤسستنا على علاقات طويلة الأمد مع عملائها.	CP3
2	مرتفع	83.04%	0.569	4.152	يتميز عملاؤنا بالتفاعل المستمر مع خدماتنا لفترات طويلة.	CP4
1	مرتفع	83.50%	0.615	4.175	يتفاعل عملائنا بشكل إيجابي مع المراسلات والعروض التسويقية.	CP5
	مرتفع	82.92%	0,509	4.146	بعد العملاء	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

يبين الجدول 47 آراء أفراد العينة حول عبارات بُعد العملاء، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 4.146 بانحراف معياري 0,509 ووزن نسبي 82.92%، وهي درجة موافقة مرتفعة، ما يعكس رضا المؤسسات الناشئة عن تفاعل عملائها، وقدرتها على بناء علاقات قوية ومستدامة معهم في ظل استخدام الأدوات الرقمية.

جاءت العبارة CP5 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.175 وانحراف معياري 0.615 ووزن نسبي 83.50%، ما يشير إلى أن العملاء يتجاوبون بشكل إيجابي مع العروض والمراسلات التسويقية، مما يدل على فعالية الحملات الرقمية في تعزيز التفاعل. أما العبارة CP4 فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط 4.152 وانحراف معياري 0.569 ووزن نسبي 83.04%، مما يعكس مستوى عالٍ من ولاء العملاء وتفاعلهم المستمر مع خدمات المؤسسة على المدى الطويل. تلتها العبارة CP3 بمتوسط 4.140 وانحراف معياري 0.540 ووزن نسبي 82.80%، ما يدل على حرص المؤسسات على بناء علاقات طويلة الأمد مع عملائها، وهو عنصر أساسي في تحقيق الاستقرار والنمو. جاءت العبارة CP2 في المرتبة الرابعة بمتوسط 4.117 وانحراف معياري 0.452 ووزن نسبي 82.34%، رغم كونها الأخيرة في الترتيب إلا أن درجة الموافقة تظل مرتفعة، مما يشير إلى وجود توجه إيجابي نحو التوسع في قاعدة العملاء.

تدل هذه النتائج مجتمعة على أن المؤسسات الناشئة تولي اهتمامًا بالغًا بعلاقاتها مع العملاء، وتسعى إلى ترسيخ هذه العلاقات من خلال التفاعل المستمر والاستفادة من الوسائل الرقمية في تحسين تجربة العملاء وتعزيز ولائهم.

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

3.1. بعد العمليات الداخلية

الجدول 48: نتائج إجابات المستجيبين على بعد العمليات الداخلية

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرمز
2	مرتفع	80.38%	0.525	4.019	يشهد موقعنا الإلكتروني زيارات مستمرة من جمهورنا المستهدف.	IPP1
3	مرتفع	78.68%	0.543	3.934	يتم تحويل عدد كبير من زوار موقعنا إلى عملاء فعليين.	IPP2
1	مرتفع	80.86	0.632	4.043	يغادر عدد قليل من زوار موقعنا الإلكتروني دون استكمال التصفح.	IPP3
مرتفع		79.96	0.535	3.998	بعد العمليات الداخلية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

يبين الجدول 48 آراء أفراد العينة حول عبارات بعد العمليات الداخلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.998 بانحراف معياري 0.535 ووزن نسبي 79.96%، وهي درجة موافقة مرتفعة، ما يعكس اهتمام المؤسسات الناشئة بتحسين كفاءة عملياتها الرقمية الداخلية، خاصة على مستوى إدارة المواقع الإلكترونية وتحسين تجربة المستخدم.

جاءت العبارة IPP3 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.043 وانحراف معياري 0.632 ووزن نسبي 80.86%، مما يدل على أن غالبية زوار المواقع الإلكترونية لهذه المؤسسات يُكملون تصفحهم، وهو مؤشر إيجابي على جاذبية المحتوى وسهولة استخدام الموقع الإلكتروني. تلتها العبارة IPP1 بمتوسط 4.019 وانحراف معياري 0.525 ووزن نسبي 80.38%، ما يشير إلى وجود معدل زيارات منتظم من الجمهور المستهدف، مما يعكس قدرة المؤسسة على جذب اهتمام الفئة المستهدفة عبر محركات البحث وباقي أدوات التسويق الرقمي. أما العبارة IPP2 فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.934 وانحراف معياري 0.543 ووزن نسبي 78.68%، وهي نسبة مرتفعة نسبياً، تعكس وجود معدل جيد لتحويل الزوار إلى عملاء فعليين، إلا أنها قد تشير إلى إمكانية تحسين استراتيجيات التحويل الرقمية لزيادة الكفاءة.

تعكس هذه النتائج سعي المؤسسات الناشئة إلى تحسين جودة الخدمات الرقمية الداخلية، لا سيما في مجال تجربة المستخدم على مواقعها الإلكترونية، مما يعزز من فرص النجاح في البيئة الرقمية التنافسية.

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

4.1. بعد التعلم والنمو

الجدول 49: نتائج إجابات المستجيبين على بعد التعلم والنمو

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرمز
2	مرتفع	81.56%	0.469	4.078	تتبنى مؤسستا أحدث الأدوات التكنولوجية لدعم عملياتها.	LGP1
4	مرتفع	80.00%	0.558	4.000	تسهم مؤسستا في تطوير أفكار جديدة باستمرار.	LGP2
3	مرتفع	80.62%	0.564	4.031	تبتكر مؤسستا حلولاً جديدة لتحسين العمليات والخدمات.	LGP3
1	مرتفع	82.02%	0.658	4.101	تخصص مؤسستا ميزانية محددة لدعم أنشطة البحث والتطوير.	LGP4
	مرتفع	81.04%	0.523	4.052	بعد التعلم والنمو	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

يبين الجدول 49 آراء أفراد العينة حول عبارات بعد التعلم والنمو، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 4.052 بانحراف معياري 0.523 ووزن نسبي 81.04%، وهي درجة موافقة مرتفعة، ما يدل على أن المؤسسات الناشئة تدرك أهمية الاستثمار في تطوير قدراتها التكنولوجية والمعرفية كوسيلة لضمان استمراريتها وتحسين أدائها التنافسي.

جاءت العبارة LGP4 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.101 وانحراف معياري 0.658 ووزن نسبي 82.02%، ما يشير إلى وجود وعي بأهمية تخصيص ميزانية لدعم أنشطة البحث والتطوير، وهو ما يعكس توجهًا استراتيجيًا نحو الابتكار وتحسين الأداء على المدى الطويل. أما العبارة LGP1 فجاءت في المرتبة الثانية بمتوسط 4.078 وانحراف معياري 0.469 ووزن نسبي 81.56%، مما يعكس سعي المؤسسات إلى تبني أحدث الأدوات التكنولوجية لتطوير عملياتها، في إطار استغلال التحول الرقمي في بيئة العمل. تلتها العبارة LGP3 بمتوسط 4.031 وانحراف معياري 0.564 ووزن نسبي 80.62%، مما يدل على اهتمام المؤسسات بإيجاد حلول جديدة ومبتكرة لتحسين أدائها التشغيلي والخدمي، وهو ما يعزز من قدرتها على التكيف والتطور. أما العبارة LGP2 فجاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط 4.000 وانحراف معياري 0.558 ووزن نسبي 80.00%، ورغم أنها في المرتبة الأخيرة، إلا أنها ما تزال تشير إلى مستوى مرتفع من الموافقة على أن المؤسسة تسهم باستمرار في توليد الأفكار الجديدة.

توضح هذه النتائج أن المؤسسات الناشئة تولي أهمية واضحة للتعلم المستمر والابتكار التقني كمركزات أساسية لتحسين أدائها وبناء ميزة تنافسية مستدامة.

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

2. تحليل النتائج الإجمالية لأداء المؤسسات الناشئة

الجدول 50: نتائج إجابات المستجيبين على محور أداء المؤسسات الناشئة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
البعد المالي	4.032	0.545	80.64%	مرتفع	3
بعد العملاء	4.146	0.509	82.92%	مرتفع	1
بعد العمليات الداخلية	3.998	0.535	79.96%	مرتفع	4
بعد التعلم والنمو	4.052	0.523	81.04%	مرتفع	2
أداء المؤسسات	4.057	0.502	81.14%	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

تشير نتائج الجدول 50 إلى تقييمات أفراد العينة لمستوى أداء المؤسسات الناشئة وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور أداء المؤسسات الناشئة 4.057 بانحراف معياري 0.502 ووزن نسبي 81.14%، وهي درجة موافقة مرتفعة، ما يعكس رضا عاما عن مستوى أداء المؤسسات في أبعاده الأربعة محل الدراسة.

جاء بعد العملاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.146 وانحراف معياري 0.450 ووزن نسبي 82.92%، ما يدل على أن المؤسسات الناشئة تولي أهمية كبيرة لعلاقتها مع العملاء وتسعى للحفاظ على تفاعل طويل الأمد معهم، وهو ما يعكس توجهها تسويقياً محوره العميل. أما بعد التعلم والنمو فقد احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.052 ووزن نسبي 81.04%، مما يشير إلى اهتمام المؤسسات الناشئة بتبني أدوات حديثة، وتشجيع الابتكار، وتخصيص ميزانيات للبحث والتطوير، ما يعزز من استدامتها وقدرتها التنافسية. في المرتبة الثالثة جاء البعد المالي بمتوسط 4.032 ووزن نسبي 80.64%، مما يعكس تحقيق المؤسسات لعوائد مرضية نتيجة استثماراتها الرقمية، بالإضافة إلى نمو المبيعات وتحسن الكفاءة المالية. أما بعد العمليات الداخلية فقد جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.998 ووزن نسبي 79.96%، رغم أن درجة الموافقة تبقى مرتفعة، إلا أن هذا يشير إلى وجود تحديات نسبية في تحويل الزوار إلى عملاء فاعلين أو في تقليص معدل مغادرة الموقع الإلكتروني.

تدل هذه النتائج على أن المؤسسات الناشئة في الجزائر لا تركز فقط على الجوانب المالية، بل تمتد أولوياتها إلى إرساء علاقات قوية مع العملاء وتحقيق نمو مستدام من خلال تبني الابتكار والتطوير، ما يؤكد سعيها المتواصل نحو تحسين أدائها بشمولية وتوازن.

3. النتائج الإجمالية

الجدول 51: نتائج إجابات المستجيبين على محاور الدراسة

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
التسويق الرقمي	3.860	0.703	77.20%	مرتفع	2
أداء المؤسسات الناشئة	4.057	0.502	81.14%	مرتفع	1
النتائج الإجمالية	3.958	0.605	79.16%	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

تشير نتائج الجدول 51 إلى التقييم العام للمستجيبين لمحوري الدراسة: التسويق الرقمي وأداء المؤسسات، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لكلا المحورين 3.958 بانحراف معياري 0.605 ووزن نسبي 79.16%، ما يعكس مستوى موافقة مرتفعاً، ويؤكد وجود وعي واضح لدى المؤسسات الناشئة بأهمية التسويق الرقمي ودوره في تعزيز أدائها.

جاء محور أداء المؤسسات الناشئة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.057 وانحراف معياري 0.502 ووزن نسبي 81.14%، مما يعكس نتائج إيجابية على مستوى الأبعاد الأربعة للأداء المؤسسي، خاصة بعدي العملاء والتعلم والنمو، بما يشير إلى نضج نسبي في الممارسات الإدارية والتشغيلية لهذه المؤسسات.

أما محور التسويق الرقمي، فقد جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.860 وانحراف معياري 0.703 ووزن نسبي 77.20%، وهو ما يعبر عن مستوى تطبيق جيد نسبياً لأدوات التسويق الرقمي، لا سيما مواقع التواصل الاجتماعي، مع وجود مجال لتحسين استخدام بعض الأدوات مثل الذكاء الاصطناعي والبريد الإلكتروني.

تعكس هذه النتائج مجتمعة أن المؤسسات الناشئة في الجزائر قد بدأت فعلياً في اعتماد التسويق الرقمي كخيار استراتيجي لتحسين أدائها العام، خاصة فيما يتعلق ببناء علاقات مستدامة مع العملاء وتعزيز الابتكار. كما تشير النتائج إلى إمكانات واعدة لمزيد من التكامل بين أدوات التسويق الرقمي وتحقيق أهداف أداء المؤسسات.

من خلال هذا البحث، تم تحليل البيانات الإحصائية لعينة الدراسة، بدءاً من الخصائص الديموغرافية والوظيفية للمستجيبين، والتي أظهرت تنوعاً يعزز من مصداقية النتائج، ثم تحليل محوري التسويق الرقمي وأداء المؤسسات الناشئة. وقد كشفت النتائج عن اعتماد مرتفع نسبياً على أدوات التسويق الرقمي، خصوصاً

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

مواقع التواصل الاجتماعي، إضافة إلى أداء إيجابي، خاصة في بعد العملاء والتعلم والنمو. غير أن التفاوت بين بعض الأبعاد يدعو إلى مزيد من الجهود لتقوية الجوانب الأقل أداءً.

تُعد هذه النتائج بمثابة مدخل علمي مهم يمهد للانتقال إلى المبحث الثاني، الذي سنخصصه لتقييم نموذج الدراسة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية، قصد اختبار العلاقات السببية بين متغيري الدراسة وتحديد مدى قوة تأثير التسويق الرقمي على أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر.

المبحث الثاني: تقييم نموذج الدراسة باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية PLS-SEM

بعد استعراض وتحليل المعطيات الإحصائية المرتبطة بخصائص العينة ومحوري الدراسة التسويق الرقمي وأداء المؤسسات الناشئة، تنتقل الدراسة في هذا المبحث إلى مرحلة أكثر عمقاً، تتمثل في تقييم نموذج الدراسة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية SEM. تهدف هذه المرحلة إلى اختبار جودة نموذج الدراسة وملاءمته الإحصائية، من خلال التحقق من مدى صلاحية أدوات القياس، ودقة تمثيل المتغيرات، وكذلك اختبار العلاقات السببية بين المتغير المستقل التسويق الرقمي والمتغير التابع أداء المؤسسات الناشئة. سيتناول هذا المبحث ثلاثة مطالب رئيسية، الأول مخصص لتقييم النموذج القياسي Measurement Model، الثاني يركز على تقييم النموذج الهيكلية Structural Model، أما الثالث فيخص تقييم جودة النموذج الكلي Model Fit Assessment. تعتبر هذه التحليلات أساسية للتثبت من صدق نتائج الدراسة وموثوقيتها، بما يساهم في تقديم نتائج علمية دقيقة حول الدور الذي يلعبه التسويق الرقمي في تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر.

المطلب الأول: تقييم النموذج القياسي Measurement Model Assessment

إن تقييم النموذج القياسي يعتبر خطوة أساسية في تحليل النماذج الهيكلية المعتمدة على المعادلات البنائية SEM-PLS، إذ يُعنى هذا التقييم بالتحقق من مدى جودة أدوات القياس المستخدمة لقياس المتغيرات الكامنة، وضمان أن المؤشرات المعتمدة تعكس بشكل فعلي الأبعاد التي تمثلها. ويشمل هذا التقييم مجموعة من الاختبارات التي تهدف إلى التأكد من صدق وثبات أدوات القياس، بدءاً من اختبار معاملات التحميل الخارجي للمؤشرات، مروراً بتحليل موثوقية الاتساق الداخلي، ثم دراسة صدق التقارب، وصولاً إلى التحقق من الصدق التمايزي بين الأبعاد.

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

في هذا الإطار، سيتم اعتماد مجموعة من المؤشرات الإحصائية مثل: معاملات التحميل الخارجي Outer Loadings، معامل Cronbach's Alpha، معامل Composite Reliability، متوسط التباين المستخلص Average Variance Extracted، بالإضافة إلى اختبارات التمييز بين المتغيرات الكامنة، باستخدام كل من مصفوفة Fornell-Larcker، وتحليل التحميلات المتقاطعة Cross Loadings، واختبار HTMT Heterotrait-Monotrait Ratio.

الشكل 47: النموذج القياسي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

1. تحليل معاملات التحميل الخارجي Outer Loadings

تُعدّ معاملات التحميل الخارجي للمؤشرات أحد أهم المعايير المعتمدة في تقييم النموذج القياسي، إذ تعكس مدى ارتباط كل عبارة بالمتغير الكامن الذي تنتمي إليه. ويُعتبر التحميل الخارجي مقبولاً إحصائياً عندما يفوق 0.70، ما يدل على أن المؤشر يُسهم بشكل قوي في قياس البُعد النظري المرتبط به. وفي هذا السياق، سيتم تحليل معاملات التحميل الخارجي لمؤشرات كل من متغير التسويق الرقمي ومتغير أداء المؤسسات الناشئة، كما يلي:

1.1 التحميلات الخارجية لمتغير التسويق الرقمي

يوضح الجدول 52 التحميلات الخارجية لمتغير التسويق الرقمي:

الجدول 52: التحميلات الخارجية لمتغير التسويق الرقمي

المتغير المستقل: التسويق الرقمي			
معامل التشيع	العبارات	رمز العبارة	البعد
0.942	نحرص على تحسين واجهة المستخدم لموقعنا الإلكتروني.	WS1	الموقع الإلكتروني
0.964	نحرص على تقديم جميع المعلومات الضرورية عبر موقعنا الإلكتروني.	WS2	
0.951	نحرص على سهولة الانتقال بين روابط وصفحات الموقع.	WS3	
0.931	نقوم بتحديث محتوى الموقع الإلكتروني بصفة دورية.	WS4	
0.895	نعتمد تقنيات تحسين محركات البحث في إستراتيجيتنا الرقمية.	SE1	محركات البحث
0.934	نستثمر في إعلانات محركات البحث من خلال إطلاق حملات إعلانية دورياً.	SE2	
0.945	نعمل على تحسين ظهورنا على مواقع التواصل الاجتماعي.	SE3	
0.892	نقوم بتحليل بيانات محركات البحث باستمرار.	SE4	
0.922	نوفر تطبيقاً للهواتف الذكية سهل الاستخدام.	MA1	تطبيق الهاتف الذكي
0.968	نحرص على تصميم واجهة مستخدم جذابة للتطبيق.	MA2	
0.966	نحرص على تضمين ميزات تفاعلية في التطبيق.	MA3	
0.931	نقوم بتحديث التطبيق دورياً.	MA4	
0.916	تمتلك مؤسستنا صفحات على مختلف مواقع التواصل الاجتماعي.	SM1	مواقع التواصل الاجتماعي
0.925	نقدم محتوى متنوعاً وجذاباً يعكس هوية مؤسستنا ويشجع التفاعل.	SM2	
0.900	نحرص على الاستجابة السريعة على تعليقات واستفسارات متابعينا.	SM3	
0.766	توفر صفحاتنا المعلومات اللازمة حول مؤسستنا.	SM4	
0.845	نقوم بإعداد حملات بريد إلكتروني مخصصة وموجهة لعملائنا.	EM1	البريد الإلكتروني
0.932	نقوم بإرسال رسائل بريد إلكتروني منتظمة بمعلومات محدثة لعملائنا.	EM2	

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

0.963	نقدم في رسائلنا البريدية محتوى قيم يعزز العلاقة مع عملائنا.	EM3	الذكاء الاصطناعي
0.920	نقوم بتكوين قواعد بيانات دقيقة وموثوقة حول عملائنا.	EM4	
0.950	نستخدم روبوتات الدردشة (Chatbots) ونقدم خدمات فورية.	AI1	
0.977	نعتمد على خوارزميات التعلم الآلي (Machine Learning).	AI2	
0.957	تتم إدارة البيانات والأنظمة لدينا عبر الحوسبة السحابية. (Cloud Computing).	AI3	
0.962	نستخدم أدوات تحليل البيانات بالذكاء الاصطناعي (AI Data Analytics).	AI4	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

يُبين الجدول 52 أن معظم مؤشرات متغير التسويق الرقمي تمتلك معاملات تحميل خارجي مرتفعة، تراوحت بين 0.766 و0.977 ، وهي جميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول البالغ 0.70، مما يدل على أن هذه المؤشرات تعبر بدرجة عالية عن الأبعاد التي وُضعت لقياسها.

2.1. التحميلات الخارجية لمتغير أداء المؤسسات الناشئة

يوضح الجدول 53 التحميلات الخارجية لمتغير أداء المؤسسات الناشئة:

الجدول 53: التحميلات الخارجية لمتغير أداء المؤسسات الناشئة

المتغير التابع: أداء المؤسسات			
معامل التشبع	العبارات	رمز العبارة	البعد
0.724	تحقق استثمارات مؤسستنا في الأدوات الرقمية أرباحاً مرضية.	FP1	البعد المالي
0.866	نركز على تحسين كفاءة استراتيجياتنا في جذب العملاء الجدد بتكاليف أقل.	FP2	
0.914	تحقق مؤسستنا نمواً في المبيعات بشكل مستمر.	FP3	
0.851	تمتلك مؤسستنا تواجدًا قويًا مقارنة بالمنافسين في السوق.	FP4	
0.722	تمتلك مؤسستنا قاعدة عملاء تتزايد بشكل ملحوظ.	CP2	
0.885	تحافظ مؤسستنا على علاقات طويلة الأمد مع عملائنا.	CP3	
0.831	يتميز عملاؤنا بالتفاعل المستمر مع خدماتنا لفترات طويلة.	CP4	
0.756	يتفاعل عملائنا بشكل إيجابي مع المراسلات والعروض التسويقية.	CP5	
0.787	يشهد موقعنا الإلكتروني زيارات مستمرة من جمهورنا المستهدف.	IPP1	بعد العمليات الداخلية
0.875	يتم تحويل عدد كبير من زوار موقعنا إلى عملاء فعليين.	IPP2	
0.854	يغادر عدد قليل من زوار موقعنا الإلكتروني دون استكمال التصفح.	IPP3	
0.779	تتبنى مؤسستنا أحدث الأدوات التكنولوجية لدعم عملياتها.	LGP1	بعد النمو والتعلم
0.891	تسهم مؤسستنا في تطوير أفكار جديدة باستمرار.	LGP2	

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

0.904	تبتكر مؤسستنا حلولاً جديدة لتحسين العمليات والخدمات.	LGP3
0.815	تخصص مؤسستنا ميزانية محددة لدعم أنشطة البحث والتطوير.	LGP4

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

يوضح الجدول 53 أن معظم المؤشرات التابعة لمتغير أداء المؤسسات الناشئة قد سجلت معاملات تحميل خارجي مرتفعة تراوحت بين 0.722 و 0.914، وهي جميعها تفوق العتبة المقبولة البالغة 0.7، ما يؤكد قوة تمثيل العبارات لأبعاد المتغيرات الكامنة.

2. تقييم موثوقية الاتساق الداخلي Internal Consistency Reliability

يمثل الاتساق الداخلي أحد الشروط الأساسية لضمان جودة أدوات القياس، ويُقصد به مدى ترابط وتجانس العبارات التي تُقاس بها المتغيرات الكامنة في النموذج. ولأجل التأكد من أن كل مجموعة من المؤشرات تعبر بشكل موثوق عن البعد الذي تنتمي إليه، تم الاعتماد على ثلاثة مقاييس إحصائية معتمدة في منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية، وهي: مؤشر Cronbach's Alpha، مؤشر Rho de Jöreskog (rho_A)، والموثوقية المركبة Composite Reliability. تُعد هذه المقاييس مكملة لبعضها البعض في تقييم درجة الثبات والاعتمادية للمقاييس المعتمدة في هذه الدراسة.

1.2.1 مؤشر Cronbach's Alpha

يوضح الجدول 54 نتائج إختبار Cronbach's Alpha لعينة الدراسة:

الجدول 54: قيمة مؤشر Cronbach's Alpha لعينة الدراسة

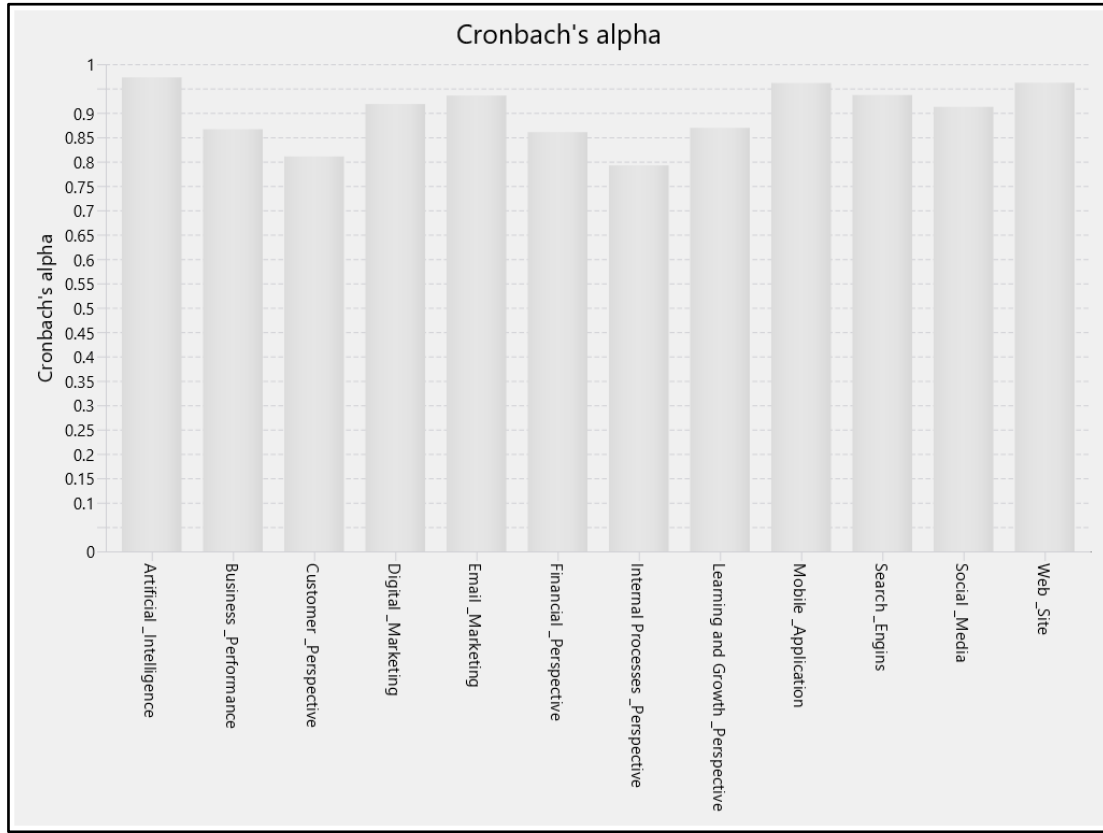
المحاور	المتغيرات الكامنة	Cronbach's Alpha
التسويق الرقمي	الموقع الإلكتروني	0.962
	محركات البحث	0.937
	تطبيق الهاتف الذكي	0.961
	مواقع التواصل الاجتماعي	0.912
	البريد الإلكتروني	0.935
	الذكاء الاصطناعي	0.973
أداء المؤسسات الناشئة	البعد المالي	0.860
	بعد العملاء	0.810
	بعد العمليات الداخلية	0.792
	بعد النمو والتعلم	0.869

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

كما يمكن توضيح النتائج المتوصل إليها من خلال الشكل 48:

الشكل 48: قيمة مؤشر Cronbach's Alpha لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

تشير نتائج الدراسة الحالية إلى أن جميع أبعاد متغير التسويق الرقمي قد حققت مستويات مرتفعة من الثبات، حيث تراوحت قيم مؤشر Cronbach's Alpha بين 0.912 و0.973، فقد سجل بُعد الموقع الإلكتروني 0.962، محركات البحث 0.937، تطبيق الهاتف الذكي 0.961، مواقع التواصل الاجتماعي 0.912، البريد الإلكتروني 0.935 والنكاه الاصطناعي 0.973. تدل هذه القيم على تجانس عالٍ بين العبارات التي تمثل كل بعد. أما بالنسبة لمتغير أداء المؤسسات الناشئة، فقد تراوحت قيم مؤشر Cronbach's Alpha بين 0.792 و0.869، حيث حقق البعد المالي 0.860، بعد العملاء 0.810، بعد العمليات الداخلية 0.792 وبعد النمو والتعلم 0.869. تشير هذه النتائج أيضًا إلى مستوى مقبول من الثبات، يوضح تجانسًا جيدًا بين العبارات المستخدمة في قياس هذه الأبعاد.

2.2. مؤشر Rho de joreskog

يوضح الجدول 55 نتائج إختبار Rho de joreskog لعينة الدراسة:

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

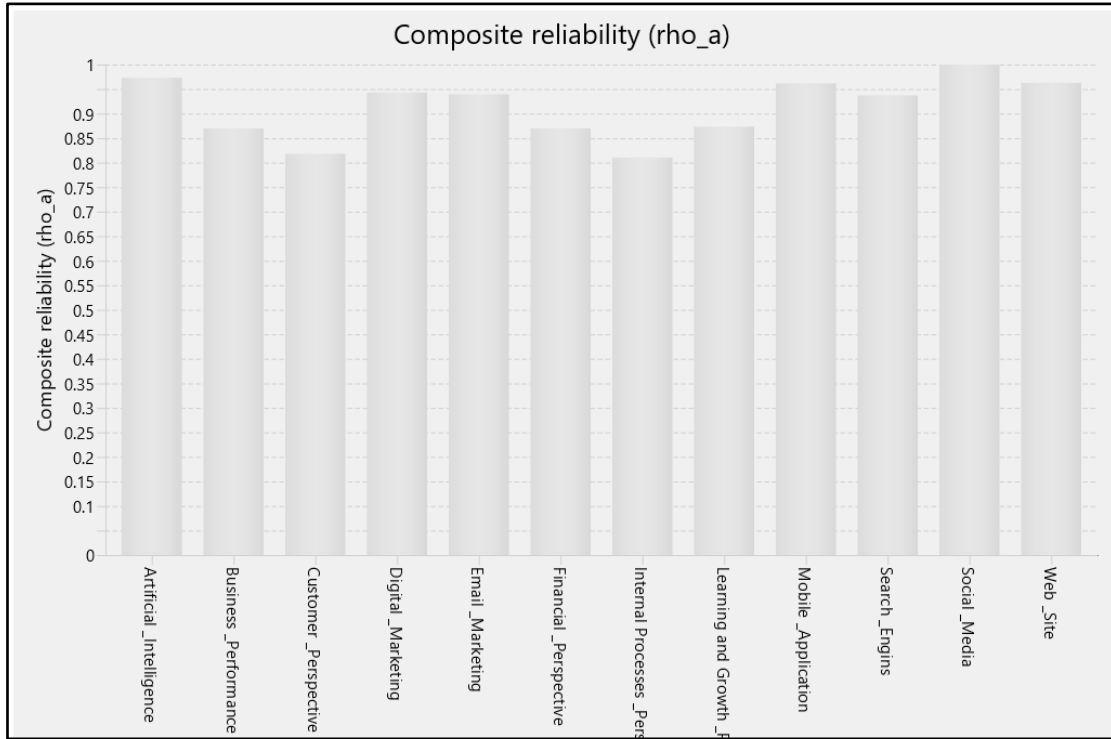
الجدول 55: قيمة مؤشر Rho de Joreskog لعينة الدراسة

Rho de joreskog	المتغيرات الكامنة	المحاور
0.963	الموقع الإلكتروني	التسويق الرقمي
0.937	محركات البحث	
0.961	تطبيق الهاتف الذكي	
0.986	مواقع التواصل الاجتماعي	
0.940	البريد الإلكتروني	
0.973	النكاه الاصطناعي	
0.870	البعد المالي	أداء المؤسسات الناشئة
0.818	بعد العملاء	
0.810	بعد العمليات الداخلية	
0.873	بعد النمو والتعلم	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

كما يمكن توضيح النتائج المتوصل إليها من خلال الشكل 49:

الشكل 49: قيمة مؤشر Rho de Joreskog لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

حسب نتائج الدراسة، يتبين أن جميع الأبعاد المقاسة قد تجاوزت هذا الحد الأدنى، حيث تراوحت القيم بين 0.810 و0.986، مما يدل على اتساق داخلي مرتفع في بنية القياس. وقد جاءت أعلى قيمة ضمن بعد مواقع التواصل الاجتماعي بواقع 0.986، وهي نتيجة قد تشير إلى تشعب مرتفع جداً للعبارات

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

بهذا البعد. تُعزز هذه النتائج من موثوقية النموذج القياسي للدراسة، مما يسمح بالانتقال إلى المؤشرات التالية لتحليل جودة القياس.

3.2. الموثوقية المركبة CR

يوضح الجدول 56 نتائج إختبار Composite Reliability لعينة الدراسة:

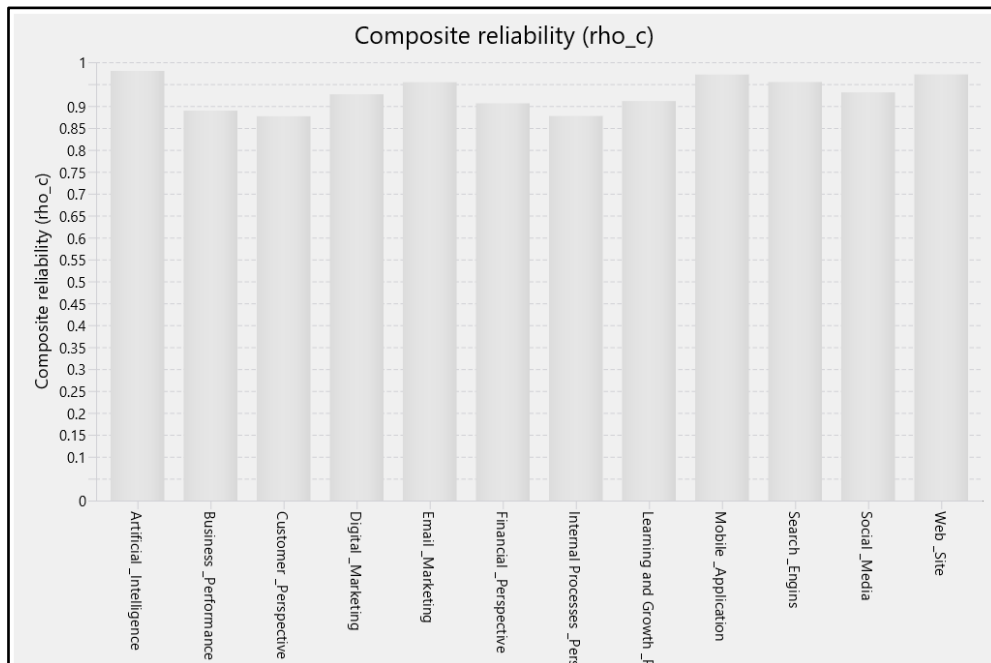
الجدول 56: قيمة مؤشر Composite Reliability لعينة الدراسة

المحاور	المتغيرات الكامنة	Composite Reliability
التسويق الرقمي	الموقع الإلكتروني	0.972
	محركات البحث	0.955
	تطبيق الهاتف الذكي	0.972
	مواقع التواصل الاجتماعي	0.931
	البريد الإلكتروني	0.954
	النكاه الاصطناعي	0.980
أداء المؤسسات الناشئة	البعد المالي	0.906
	بعد العملاء	0.877
	بعد العمليات الداخلية	0.877
	بعد النمو والتعلم	0.911

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

كما يمكن توضيح النتائج المتوصل إليها من خلال الشكل 50:

الشكل 50: قيمة مؤشر Composite Reliability لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة أن جميع القيم المحسوبة للموثوقية المركبة تجاوزت الحد الأدنى المقبول البالغ 0.70، وهو ما يعكس تجانسًا واتساقًا جيدًا بين العبارات المكوّنة لكل بعد من أبعاد المتغيرات المدروسة. فقد تراوحت القيم بين 0.931 و0.972 بالنسبة لأبعاد التسويق الرقمي، وبين 0.877 و0.911 بالنسبة لأبعاد أداء المؤسسات الناشئة، وهو ما يُشير إلى أن النموذج المعتمد يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي. بناءً عليه، يمكن القول إن مؤشر CR يدعم جودة القياس للنموذج القياسي للدراسة.

3. تحليل صدق التقارب Convergent Validity

إن صدق التقارب يعتبر أحد المؤشرات الأساسية لتقييم صلاحية النموذج القياسي، ويشير إلى مدى قدرة المؤشرات التابعة لُبعد واحد على الارتباط فيما بينها بدرجة عالية، مما يعكس انسجامها في قياس المفهوم ذاته. ويُقاس صدق التقارب من خلال متوسط التباين المستخلص AVE، حيث يُعتبر البعد متمتعًا بصدق تقاربي مقبول إذا تجاوزت قيمة AVE العتبة المعيارية المقدّرة بـ 0.50. وقد تمّ الاعتماد على هذا المؤشر في هذه الدراسة لتحليل مدى ملاءمة المؤشرات المستخدمة لتمثيل متغيري الدراسة الرئيسيين. يمثل الجدول 57 قيمة مؤشر متوسط التباين المستخلص لعينة الدراسة:

الجدول 57: قيمة مؤشر AVE لعينة الدراسة

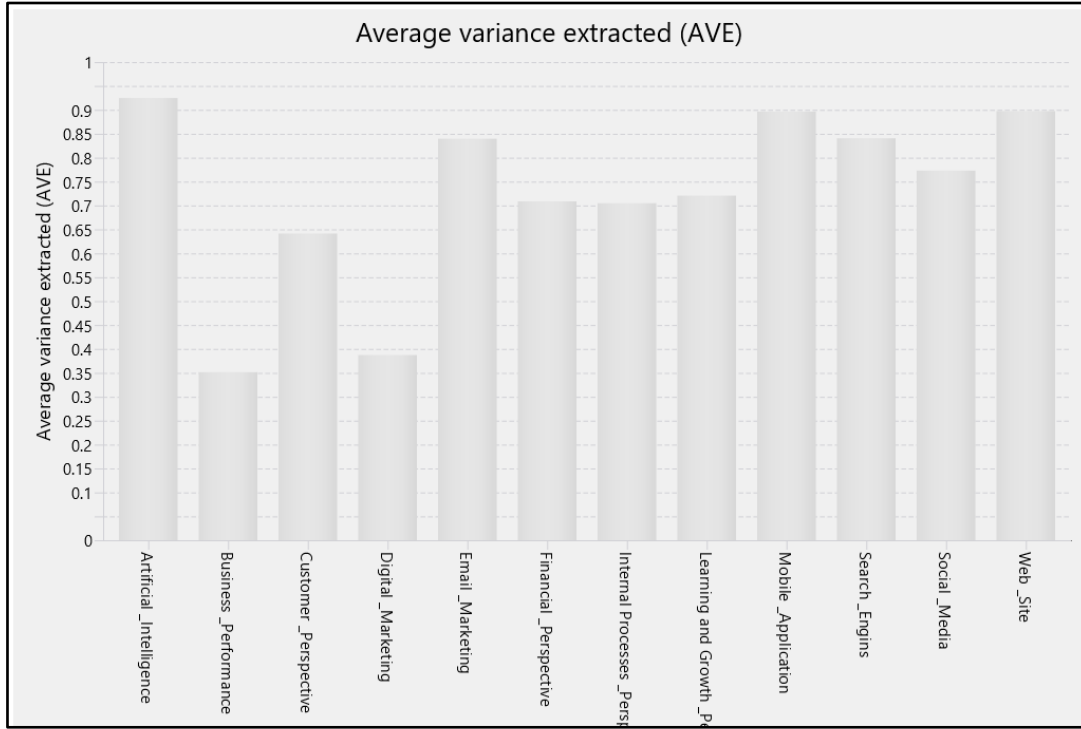
المحاور	المتغيرات الكامنة	Average Variance Extracted
التسويق الرقمي	الموقع الإلكتروني	0.897
	محركات البحث	0.841
	تطبيق الهاتف الذكي	0.896
	مواقع التواصل الاجتماعي	0.773
	البريد الإلكتروني	0.840
	الذكاء الاصطناعي	0.925
أداء المؤسسات الناشئة	البعد المالي	0.709
	بعد العملاء	0.641
	بعد العمليات الداخلية	0.705
	بعد النمو والتعلم	0.721

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

كما يمكن توضيح النتائج المتوصل إليها من خلال الشكل 51:

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

الشكل 51: قيمة مؤشر AVE لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

كما تُظهر نتائج الدراسة، فقد تراوحت قيم متوسط التباين المستخرج AVE لأبعاد متغير التسويق الرقمي بين 0.773 و0.925، حيث سجّل بُعد الذكاء الاصطناعي أعلى قيمة بلغت 0.925، في حين كانت أدنى قيمة من نصيب بُعد مواقع التواصل الاجتماعي 0.773. وتُعدّ جميع القيم المحصّلة ضمن هذا المتغير مقبولة، إذ تجاوزت الحد الأدنى الموصى به وهو 0.50، مما يعكس توفر صدق تقاربي جيّد لكافة أبعاده. أما بالنسبة لمتغير أداء المؤسسات الناشئة، فقد تراوحت قيم AVE بين 0.641 و0.721، حيث حقق بُعد النمو والتعلّم أعلى قيمة 0.721، بينما سجّل بُعد العملاء أدنى قيمة 0.641. على الرغم من أن هذه الأخيرة تُعدّ الأدنى ضمن هذا المتغير، إلا أنها تبقى فوق العتبة المقبولة، مما يدل على تمتعها بمستوى كافٍ من الصدق التلازمي.

وبناءً عليه، تؤكد نتائج AVE أن جميع الأبعاد المعتمدة في هذه الدراسة تمتلك قدرة تفسيرية جيدة للمؤشرات المرتبطة بها، وهو ما يعزّز من صلاحية النموذج القياسي للدراسة.

4. تحليل الصدق التمايزي Discriminant Validity

يُعد الصدق التمايزي أحد الشروط الأساسية لتأكيد صلاحية النموذج القياسي، إذ يُستخدم للتأكد من أن كل بُعد يقيس المفهوم الذي يُفترض أن يقيسه، ولا يتداخل مع الأبعاد الأخرى في نفس النموذج. ومن

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

أجل تقييم هذا الصدق، تم الاعتماد في هذه الدراسة على ثلاث إختبارات متكاملة، وهي: التحميلات المتقاطعة Cross Loadings، معيار Fornell-Larcker، وأخيراً مؤشر HTMT، وذلك وفقاً لما توصي به أدبيات نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية.

1.4 التحميلات المتقاطعة Cross Loading

يُستخدم اختبار التحميلات المتقاطعة لتقييم ما إذا كانت مؤشرات كل بُعد ترتبط بشكل أقوى ببُعدها المفترض مقارنةً بالأبعاد الأخرى في النموذج. وبحسب القاعدة المنهجية المعتمدة، يجب أن تكون قيمة تحميل كل مؤشر على بُعد أعلى من تحميله على بقية الأبعاد، وهو ما يعكس تمييزاً واضحاً بين المتغيرات ويؤكد وجود صدق تمايزي. يوضح الجدول 58 التحميلات المتقاطعة لأبعاد الدراسة:

الجدول 58: نتائج التحميلات المتقاطعة

	الموقع الإلكتروني	محركات البحث	تطبيق الهاتف الذكي	مواقع التواصل الاجتماعي	البريد الإلكتروني	النكاء الاصطناعي	البعد المالي	بعد العملاء	بعد العمليات الداخلية	بعد التعلم والنمو
WS1	0.942	0.585	0.149	0.076	0.278	0.259	0.160	0.078	0.362	0.051
WS2	0.964	0.615	0.206	0.093	0.316	0.303	0.207	0.071	0.352	0.076
WS3	0.951	0.599	0.220	0.112	0.303	0.292	0.196	0.077	0.336	0.112
WS4	0.931	0.584	0.253	0.125	0.285	0.295	0.241	0.096	0.369	0.109
SE1	0.649	0.895	0.363	0.173	0.338	0.429	0.194	0.047	0.180	0.075
SE2	0.589	0.934	0.350	0.095	0.401	0.473	0.274	0.054	0.242	0.111
SE3	0.570	0.945	0.339	0.028	0.456	0.468	0.274	0.059	0.253	0.091
SE4	0.498	0.892	0.386	0.071	0.406	0.462	0.269	0.077	0.153	0.102
MA1	0.212	0.364	0.922	0.161	0.220	0.304	0.110	-0.051	0.047	0.041
MA2	0.206	0.345	0.968	0.144	0.223	0.297	0.101	-0.036	0.031	0.037
MA3	0.209	0.381	0.966	0.182	0.228	0.297	0.138	-0.051	0.026	0.034
MA4	0.203	0.393	0.931	0.197	0.209	0.296	0.164	-0.016	0.018	0.097
SM1	0.129	0.132	0.197	0.916	-0.164	-0.072	0.055	-0.048	-0.043	0.164
SM2	0.081	0.068	0.159	0.925	-0.161	-0.062	-0.121	-0.044	-0.083	0.062
SM3	0.084	0.067	0.139	0.900	-0.098	-0.044	-0.052	0.014	-0.059	0.088
SM4	0.009	-0.002	0.084	0.766	-0.071	0.002	-0.038	0.045	-0.040	0.033
EM1	0.291	0.438	0.215	-0.134	0.845	0.550	0.148	-0.042	0.283	-0.012
EM2	0.262	0.403	0.227	-0.155	0.932	0.640	0.269	0.044	0.139	0.018
EM3	0.346	0.433	0.231	-0.138	0.963	0.675	0.268	0.039	0.216	0.019
EM4	0.241	0.324	0.176	-0.122	0.920	0.651	0.244	0.086	0.159	0.047

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

AI1	0.326	0.469	0.340	-0.091	0.667	0.950	0.294	0.109	0.155	0.266
AI2	0.289	0.489	0.316	-0.069	0.655	0.977	0.295	0.099	0.099	0.228
AI3	0.272	0.479	0.262	-0.045	0.684	0.957	0.258	0.102	0.048	0.232
AI4	0.280	0.485	0.294	-0.031	0.638	0.962	0.276	0.111	0.129	0.232
FP1	0.190	0.246	0.119	0.016	0.264	0.288	0.724	0.278	0.219	0.246
FP2	0.158	0.187	0.106	-0.073	0.193	0.216	0.866	0.258	0.167	0.223
FP3	0.179	0.248	0.132	0.021	0.200	0.217	0.914	0.294	0.239	0.270
FP4	0.188	0.246	0.102	-0.029	0.209	0.265	0.851	0.347	0.286	0.372
CP2	0.136	0.070	-0.014	0.145	-0.035	0.021	0.262	0.722	0.279	0.295
CP3	0.054	0.045	-0.039	0.035	0.021	0.070	0.303	0.885	0.357	0.290
CP4	0.006	-0.001	-0.063	-0.087	0.001	0.104	0.255	0.831	0.162	0.309
CP5	0.078	0.093	-0.015	-0.169	0.121	0.156	0.305	0.756	0.191	0.392
IPP1	0.380	0.213	-0.073	-0.142	0.168	0.178	0.183	0.300	0.787	0.149
IPP2	0.379	0.234	0.060	-0.054	0.206	0.246	0.266	0.320	0.875	0.345
IPP3	0.209	0.134	0.069	0.016	0.172	0.200	0.233	0.381	0.854	0.449
LGP1	0.027	0.089	-0.010	0.068	0.000	0.076	0.318	0.301	0.343	0.779
LGP2	0.116	0.116	0.064	0.183	0.075	0.168	0.339	0.294	0.315	0.891
LGP3	0.117	0.118	0.066	0.133	0.027	0.090	0.269	0.238	0.356	0.904
LGP4	0.047	0.019	0.067	0.022	-0.045	0.036	0.202	0.228	0.317	0.815

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

أظهرت نتائج التحليل في هذه الدراسة أن جميع المؤشرات سجلت تحميلات أعلى على الأبعاد التي تنتمي إليها مقارنةً ببقية الأبعاد، سواء بالنسبة لمتغير التسويق الرقمي أو لمتغير أداء المؤسسات الناشئة. وهذا يدل على أن كل مؤشر يعكس بصدق البعد الذي تم تخصيصه له، ويُعزز من درجة التمايز بين الأبعاد المختلفة للنموذج.

2.4 معيار Fornell-Larcker

يُعد معيار Fornell-Larcker من أهم الأساليب الكمية المستخدمة لتقييم الصدق التمايزي، ويعتمد هذا المعيار على مقارنة الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المُستخلص AVE لكل بُعد مع معامل الارتباط بينه وبين الأبعاد الأخرى. ويُفترض أن تكون قيمة الجذر التربيعي لـ AVE أكبر من جميع معاملات الارتباط الخاصة بذلك البعد مع بقية الأبعاد، وذلك لإثبات أن المتغير يقيس مفهومًا مختلفًا عن باقي المتغيرات. الجدول 59 يوضح نتائج معيار Fornell-Larcker:

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

الجدول 59: نتائج معيار Fornell-Larcker

	الموقع الإلكتروني	محركات البحث	تطبيق الهاتف الذكي	مواقع التواصل الاجتماعي	البريد الإلكتروني	الذكاء الاصطناعي	تطبيق الهاتف الذكي	محركات البحث	بعد العمليات الداخلية	بعد التعلم والنمو
الموقع الإلكتروني	0.962									
محركات البحث	0.110	0.801								
تطبيق الهاتف الذكي	0.687	0.035	0.916							
مواقع التواصل الاجتماعي	0.292	0.353	0.255	0.842						
البريد الإلكتروني	0.249	0.400	0.217	0.274	0.839					
الذكاء الاصطناعي	0.112	0.314	0.020	0.335	0.392	0.849				
البعد المالي	0.315	0.041	0.232	0.136	0.032	0.055	0.947			
بعد العملاء	0.500	0.065	0.437	0.276	0.227	0.103	0.392	0.917		
بعد العمليات الداخلية	0.061	0.023	0.150	0.019	0.061	0.124	0.181	0.099	0.879	
بعد التعلم والنمو	0.304	0.085	0.313	0.212	0.374	0.092	0.219	0.629	0.107	0.947

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

أظهرت نتائج الدراسة أن جذور AVE لجميع الأبعاد تفوقت على قيم الارتباط البيني مع الأبعاد الأخرى، سواء بالنسبة لمتغير التسويق الرقمي أو لمتغير أداء المؤسسات الناشئة. وهذا يدل بوضوح على أن كل بُعد يتمتع بتميز مفاهيمي عن باقي الأبعاد، ويُؤكد على وجود صدق تمايزي قوي بين المتغيرات المدروسة.

3.4 معيار HTMT

معيار HTMT Heterotrait-Monotrait Ratio هو مقياس إحصائي يُستخدم لتقييم الصدق التمايزي بين المتغيرات الكامنة في النموذج القياسي. ويعتمد على حساب نسبة متوسط الارتباطات بين الأبعاد التي تنتمي إلى متغيرات مختلفة heterotrait إلى متوسط الارتباطات بين الأبعاد التي تنتمي إلى المتغير نفسه monotrait.

إذا كانت قيمة HTMT بين متغيرين أعلى من 0.85، فهذا يشير إلى احتمال كبير بوجود تداخل مفاهيمي بينهما، أي أن المتغيرين قد لا يكونان مميزين بما يكفي من الناحية النظرية أو التطبيقية، مما يهدد الصدق التمايزي للنموذج.

أما إذا كانت قيمة HTMT أقل من 0.85، فإن هذا يُعتبر دليلاً قوياً على تحقق التمايز المفاهيمي بين المتغيرات، أي أن كل متغير يقيس بُعداً مميزاً ومستقلاً نظرياً عن باقي المتغيرات. الجدول 60 يوضح نتائج اختبار معيار HTMT :

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

الجدول 60: نتائج معيار HTMT

	الموقع الإلكتروني	محركات البحث	تطبيق الهاتف الذكي	مواقع التواصل الاجتماعي	البريد الإلكتروني	الذكاء الاصطناعي	البعد المالي	بعد العملاء	بعد العمليات الداخلية	بعد التعلم والنمو
الموقع الإلكتروني										
محركات البحث	0.124									
تطبيق الهاتف الذكي	0.720	0.094								
مواقع التواصل الاجتماعي	0.321	0.420	0.286							
البريد الإلكتروني	0.282	0.499	0.253	0.325						
الذكاء الاصطناعي	0.121	0.368	0.056	0.380	0.451					
البعد المالي	0.326	0.051	0.244	0.150	0.092	0.074				
بعد العملاء	0.524	0.083	0.466	0.307	0.267	0.114	0.414			
بعد العمليات الداخلية	0.058	0.146	0.149	0.092	0.100	0.118	0.174	0.095		
بعد التعلم والنمو	0.313	0.098	0.328	0.233	0.441	0.099	0.227	0.663	0.093	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

تشير نتائج تحليل الصدق التمايزي باستخدام معيار HTMT إلى أن جميع القيم المسجلة بين أبعاد متغيري الدراسة كانت أقل من العتبة المقبولة 0.85، مما يدل على عدم وجود تداخل مفاهيمي كبير بين الأبعاد، وبالتالي تحقق شرط التميز الهيكلي بين المتغيرات المدروسة. وقد سجلت أعلى قيمة بين بعدي الموقع الإلكتروني وتطبيق الهاتف الذكي 0.720، تليها قيمة 0.663 بين بعدي العملاء والتعلم والنمو، ومع ذلك فإن جميع هذه القيم تظل ضمن الحدود المقبولة إحصائياً.

بناءً على ما سبق، أظهرت نتائج تقييم النموذج القياسي متانة المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة، سواء من حيث التحميلات الخارجية التي تجاوزت في مجملها العتبة المعتمدة 0.70، أو من خلال مؤشرات موثوقية الاتساق الداخلي التي جاءت ضمن المستويات المقبولة وفقاً لمؤشر Cronbach's Alpha، مؤشر Rho de joreskog والموثوقية المركبة CR.

كما أبانت قيم صدق التقارب AVE عن قدرة تفسيرية جيدة لمؤشرات كل بُعد، مما يعكس جودة البنية المفاهيمية للنموذج. وبالمثل، أكدت نتائج اختبارات الصدق التمايزي المستخرجة من خلال معيار التحميلات المتقاطعة، Fornell-Larcker و HTMT على تمايز الأبعاد النظرية قيد الدراسة، وعدم تداخلها المفاهيمي. وعليه، يمكن اعتبار أن النموذج القياسي للدراسة يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، بما يؤهله للانتقال إلى المرحلة التالية من التحليل، والمتمثلة في تقييم النموذج الهيكلي واختبار العلاقات الفرضية بين المتغيرين.

المطلب الثاني: تقييم النموذج الهيكلي Structural Model Assessment

بعد التأكد من جودة النموذج القياسي وملاءمته من خلال اختبار مؤشرات الصدق والثبات، سيتم في هذا المطلب الانتقال إلى تقييم النموذج الهيكلي للدراسة، وذلك بهدف فحص قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات الكامنة، ومدى قدرة النموذج على تفسير الظاهرة محل الدراسة. في هذا الإطار سيتم الاعتماد على مجموعة من المؤشرات الإحصائية التي تُعزز من فهم بنية النموذج، من بينها اختبار تضخم التباين للكشف عن وجود أي مشكلة تتعلق بالتعدد الخطي، وتحليل المسارات لتقدير قوة وتأثير العلاقات السببية بين المتغيرات، فضلاً عن حساب معامل التحديد لتحديد نسبة التباين في المتغيرات التابعة المفسرة من قبل المتغيرات المستقلة، بالإضافة إلى تقييم حجم الأثر لتحديد مدى مساهمة كل متغير مستقل في تفسير المتغير التابع. ويُعد هذا التقييم خطوة أساسية في فهم الأداء العام للنموذج ضمن السياق التطبيقي للدراسة، بما يمكن من استخلاص نتائج دقيقة وموثوقة قبل الانتقال إلى الخطوة اللاحقة المتعلقة باختبار الفرضيات.

1. اختبار التضخم الخطي للتباين VIF

يُعد اختبار التضخم الخطي للتباين Variance Inflation Factor من الاختبارات الإحصائية المهمة التي تُستخدم ضمن إطار نمذجة المعادلات الهيكلية للكشف عن مدى وجود مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة في النموذج. ويقصد بالمتغيرات المستقلة هنا جميع المتغيرات التي تُستخدم لتفسير أو التنبؤ بمتغير آخر داخل النموذج، وهو ما يشمل مختلف الأبعاد الفرعية التي تُسهم في التأثير على متغيرات أخرى. إذ يشير وجود ارتباطات قوية بين هذه المتغيرات المستقلة إلى احتمال وجود تكرار في المعلومات المُدخلة، مما قد يؤدي إلى تضخم التباين وتشويه تقديرات المسارات السببية في النموذج الهيكلي. لذلك، يتم اللجوء إلى هذا الاختبار لتحديد مدى استقلالية المتغيرات التفسيرية عن بعضها البعض، ومن ثم ضمان موثوقية النتائج المستخلصة من تحليل المسارات. الجدول 61 يوضح نتائج اختبار VIF:

الجدول 61: نتائج معامل التضخم الخطي للتباين VIF

المتغير الكامن	الأبعاد	قيمة VIF
التسويق الرقمي	الموقع الإلكتروني	1.679
	محركات البحث	2.164
	تطبيق الهاتف الذكي	1.252
	مواقع التواصل الاجتماعي	1.102
	البريد الإلكتروني	2.017
	الذكاء الاصطناعي	2.136

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

1.352	البعد المالي	أداء المؤسسات الناشئة
1.330	بعد العملاء	
1.441	بعد العمليات الداخلية	
1.294	بعد التعلم والنمو	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

أظهرت نتائج اختبار التضخم الخطي للتباين VIF أن جميع القيم المحسوبة لأبعاد متغيري التسويق الرقمي وأداء المؤسسات الناشئة كانت أقل من العتبة المعتمدة في الأدبيات الإحصائية، والتي تقدر بـ 5 كحد أقصى، وأحياناً 3 في الدراسات التي تعتمد مستوى أعلى من الدقة. فقد تراوحت قيم VIF لأبعاد التسويق الرقمي بين 1.102 و 2.164، وهي مستويات تشير إلى غياب مشكلة التعدد الخطي بين هذه الأبعاد، مما يؤكد استقلالية كل بُعد نسبياً عن الأبعاد الأخرى في تفسير المتغير الكامن. وينطبق الأمر ذاته على أبعاد أداء المؤسسات الناشئة، حيث سجلت قيم VIF معدلات منخفضة تتراوح بين 1.294 و 1.441، مما يدل على تجانس النموذج من حيث عدم وجود تداخل كبير في التفسير بين أبعاده الأربعة. وعليه، يمكن القول إن النموذج لا يعاني من مشكلة التعدد الخطي، وأن العلاقات بين المتغيرات المدخلة تتمتع بدرجة مقبولة من الاستقلالية.

2. تحليل المسارات Path Coefficients Analysis

بعد التأكد من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات من خلال اختبار VIF، تم الانتقال إلى تحليل المسارات Path Coefficients من أجل تقدير قوة واتجاه العلاقات السببية بين المتغير المستقل التسويق الرقمي والمتغير التابع أداء المؤسسات الناشئة. إذ تعد معاملات المسار بمثابة التقديرات الكمية المباشرة للتأثير الذي يمارسه المتغير المستقل على المتغير التابع في النموذج الهيكلي. وتتمثل قوة هذه العلاقات في القيم المعيارية للمعاملات (Standardized Path Coefficients)، في حين يتم اختبار دلالتها الإحصائية من خلال قيم T-Value المحسوبة ومستويات الاحتمال P-Value. ويُعتمد مستوى دلالة 0.05 كحد فاصل للحكم على معنوية العلاقة. تتيح هذه النتائج إمكانية قياس مدى التأثير الفعلي لكل بُعد من أبعاد التسويق الرقمي على أداء المؤسسات الناشئة ضمن البيئة المدروسة. كما يوضحها الجدول 62:

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

الجدول 62: نتائج تحليل المسارات

مسار	معامل المسار	قيمة T	قيمة P	مجال الثقة
الموقع الإلكتروني - < أداء المؤسسات	0.270	11.924	0.000	[0.310 - 0.222]
محركات البحث - < أداء المؤسسات	0.299	16.727	0.000	[0.335 - 0.266]
تطبيق الهاتف الذكي - < أداء المؤسسات	0.201	6.427	0.002	[0.253 - 0.131]
مواقع التواصل الاجتماعي - < أداء المؤسسات	0.145	4.215	0.000	[0.202 - 0.077]
البريد الإلكتروني - < أداء المؤسسات	0.267	11.606	0.004	[0.314 - 0.223]
الذكاء الاصطناعي - < أداء المؤسسات	0.322	15.191	0.002	[0.367 - 0.283]

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

أظهرت نتائج تحليل المسارات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية أن جميع أبعاد التسويق الرقمي كانت ذات تأثير معنوي وإيجابي على المتغير التابع "أداء المؤسسات"، فقد بينت النتائج وجود دلالة معنوية وإيجابية لجميع المسارات، كما جاءت مجالات الثقة ضمن حدود موجبة، مما يعزز من موثوقية هذه العلاقات.

3. معامل التحديد R^2

يعكس معامل التحديد R^2 نسبة التباين في المتغير التابع التي يمكن تفسيرها من خلال المتغير المستقل المرتبط به داخل النموذج. بعبارة أخرى، فإن قيمة R^2 تبين مدى قدرة النموذج على تفسير الظاهرة المدروسة، وتعد القيم المرتفعة لهذا المؤشر دلالة على جودة النموذج من حيث التفسير والتنبؤ. تختلف معايير تفسير هذا المعامل حسب مجال الدراسة، إلا أن القيم التي تتجاوز 0.67 تُعتبر عالية، في حين تشير القيم التي تتراوح بين 0.33 و0.67 إلى جودة متوسطة، بينما تُعد القيم التي تقل عن 0.33 ضعيفة. الجدول 63 يوضح نتائج اختبار معامل التحديد:

الجدول 63: نتائج معامل التحديد R^2

المتغير التابع	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل R^2	تقييم حجم التأثير
أداء المؤسسات الناشئة	0.713	0.712	كبير

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

تشير نتائج معامل التحديد R^2 إلى أن نموذج الدراسة يفسر حوالي 71.3% من التباين في متغير "أداء المؤسسات الناشئة"، وهي نسبة عالية تعكس قوة تفسيرية معتبرة للمتغير المستقل "التسويق الرقمي".

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

كما يعزز معامل R^2 المعدل 0.712 هذه النتيجة، إذ يُظهر أن النموذج يحتفظ بجودته التفسيرية. وتشير هذه القيم مجتمعة إلى كفاءة النموذج في تمثيل العلاقة بين المتغيرات المدروسة، مما يدعم صلاحيته في سياق تفسير أداء المؤسسات الناشئة.

4. تقييم حجم الأثر f^2

يسمح حجم الأثر f^2 بتقييم مساهمة كل بعد من أبعاد المتغير المستقل في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع داخل النموذج. يُعد هذا المؤشر أداة لقياس الإضافة التي يقدمها كل مسار مستقل إلى القوة التفسيرية الكلية للنموذج، والمعبر عنها من خلال معامل التحديد R^2 . وبصيغة أدق، يحدد f^2 مدى تأثير حذف أو تضمين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على قدرة النموذج في تفسير التباين في المتغير التابعة، مما يسمح بتقدير مدى أهمية كل مسار على حدة في بناء النموذج الهيكلي. وفقاً لتصنيف Cohen (2013، Cohen)، يتم تفسير حجم الأثر (f^2) في نمذجة المعادلات الهيكلية على النحو التالي: إذا تراوح حجم الأثر بين 0.02 و 0.14، يُصنف على أنه أثر صغير. إذا تراوح بين 0.15 و 0.34، يُعتبر أثراً متوسطاً. أما إذا بلغ 0.35 أو أكثر، فيُعد أثراً كبيراً. الجدول 64 يوضح نتائج اختبار حجم الأثر:

الجدول 64: نتائج حجم الأثر f^2

أبعاد التسويق الرقمي	حجم الأثر f^2	حجم التأثير
الموقع الإلكتروني	0.356	كبير
محركات البحث	0.208	متوسط
تطبيق الهاتف الذكي	0.244	متوسط
مواقع التواصل الاجتماعي	0.370	كبير
البريد الإلكتروني	0.148	متوسط
الذكاء الاصطناعي	0.174	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

تشير نتائج حجم الأثر (f^2) إلى أن أبعاد التسويق الرقمي تسهم بدرجات متفاوتة في تفسير أداء المؤسسات الناشئة. فقد أظهرت النتائج أن كلاً من مواقع التواصل الاجتماعي والموقع الإلكتروني لهما تأثير كبير، مما يعكس دورهما المحوري في دعم الأنشطة التسويقية للمؤسسات الناشئة. أما بقية الأبعاد، وهي محركات البحث، تطبيق الهاتف الذكي، البريد الإلكتروني، والذكاء الاصطناعي، فقد سجلت تأثيراً متوسطاً، مما يدل على مساهمتها الفعالة في تحسين الأداء، وإن بدرجة أقل نسبياً.

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

بهدف التأكد من صلاحية النموذج الهيكلي للدراسة، تم إجراء مجموعة من التحليلات الإحصائية. بدايةً، جرى اختبار التضخم الخطي للتباين VIF، وقد جاءت جميع القيم ضمن الحدود المقبولة، مما يدل على عدم وجود مشكلة تعدد التداخل بين أبعاد المتغيرات.

بعد ذلك، أُجري تحليل المسارات الذي أظهر دلالة معنوية وإيجابية لجميع العلاقات المفترضة في النموذج، سواء تلك التي تربط بين أبعاد التسويق الرقمي والمتغير الكامن له، أو العلاقة بين التسويق الرقمي كمتغير مستقل وأداء المؤسسات الناشئة كمتغير تابع، بالإضافة إلى التأثير الإيجابي والمعنوي لأبعاد أداء المؤسسات الناشئة على الأداء الكلي للمؤسسة.

كما أظهرت نتائج معامل التحديد R^2 أن النموذج يفسر نحو 71.3% من التباين في متغير "أداء المؤسسات الناشئة"، وهي نسبة مرتفعة تعكس قوة النموذج في تفسير العلاقات المدروسة. وفي السياق ذاته، كشفت نتائج حجم الأثر f^2 عن مساهمة كبيرة لجميع الأبعاد في تفسير التباين ضمن المتغير التابع، مما يؤكد على قوة النموذج وفعاليتها في اختبار الفرضيات.

بناءً عليه، يمكن القول إن النموذج الهيكلي المعتمد في هذه الدراسة يتسم بدرجة عالية من الملاءمة الإحصائية، ويُعد أداة فعالة لتحليل العلاقة بين التسويق الرقمي وأداء المؤسسات الناشئة.

المطلب الثالث: تقييم جودة النموذج الكلي Model Fit Assessment

إن تقييم جودة النموذج الكلي يعتبر أمراً مهماً في الدراسات المعتمدة على نمذجة المعادلات الهيكلية، إذ يمكن من خلاله التحقق من مدى ملاءمة النموذج المقترح للبيانات التجريبية. يهدف هذا المطلب إلى اختبار مدى توافق النموذج الهيكلي المستخدم في الدراسة مع المعايير الإحصائية المعتمدة، وذلك باستخدام مجموعة من المؤشرات الكمية التي تعكس جودة المطابقة الكلية وقدرته على التنبؤ. وتشمل هذه المؤشرات كلا من مؤشر القدرة التنبؤية Q^2 Predict، مؤشر المطابقة الجزئية المعيارية SRMR ومؤشر المطابقة المعيارية NFI، التي تمثل أدوات رئيسية لتقييم كفاءة النموذج وتفسير نتائجه ضمن السياق التطبيقي للدراسة.

1. قدرة النموذج على التنبؤ Q^2

يمثل مؤشر Q^2 إحدى الاختبارات الأساسية لتقييم القدرة التنبؤية للنموذج، يعتبر هذا المؤشر دالاً على مدى كفاءة المتغيرات المستقلة في التنبؤ بسلوك المتغير التابع. وعموماً، فإن القيم التي تفوق 0 تشير

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

إلى وجود قدرة تنبؤية للنموذج، في حين تُعتبر القيم التي تتراوح بين 0.25 و0.50 قدرة جيدة، وما فوق 0.50 قدرة قوية، مما يعكس صلاحية النموذج في التنبؤ بالنتائج. الجدول 65 يوضح نتائج اختبار قدرة التنبؤ:

الجدول 65: نتائج قدرة النموذج على التنبؤ Q^2

المتغير التابع	Q^2 predict	RMSE	MAE	القرار التنبؤي
أداء المؤسسات الناشئة	0.312	0.548	0.432	قدرة تنبؤية جيدة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

يتضح من خلال الجدول 65 أن قيمة مؤشر Q^2 الخاصة بالمتغير التابع "أداء المؤسسات الناشئة" بلغت 0.312، وهي قيمة تفوق العتبة المعتمدة البالغة 0.25، مما يدل على قدرة تنبؤية جيدة للنموذج. تعكس هذه النتيجة كفاءة النموذج في التنبؤ بأداء المؤسسات الناشئة انطلاقاً من المتغير المستقل "التسويق الرقمي". كما تشير القيم المسجلة لكل من $RMSE = 0.548$ و $MAE = 0.432$ إلى مستوى مقبول من الدقة، مما يؤكد أن الفروقات بين القيم الحقيقية والمتوقعة تبقى ضمن الحدود المقبولة إحصائياً.

2. مؤشر المطابقة الجذرية المعيارية SRMR

إن مؤشر المطابقة الجذرية المعيارية والذي يعرف اختصاراً بـ (Standardized Root Mean Square Residual) يعتبر من أهم معايير جودة المطابقة في نمذجة المعادلات الهيكلية، حيث يُستخدم لتقييم مدى قرب النموذج النظري من البيانات الفعلية. وتُعتبر القيمة المقبولة للمؤشر أقل من 0.08، بينما تشير القيم بين 0.08 و0.10 إلى مطابقة مقبولة، وكل ما يفوق ذلك يُعد ضعيفاً. الجدول 66 يوضح نتائج مؤشر المطابقة الجذرية المعيارية:

الجدول 66: نتائج مؤشر المطابقة الجذرية المعيارية SRMR

النموذج المشبع	النموذج المقدر	
0.084	0.087	مؤشر SRMS
2.317	2.465	مؤشر d-ULS
1.501	1.644	d-G

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

يتبين من الجدول 66 أن قيمة مؤشر SRMR بلغت 0.084 في النموذج المشبع و0.087 في النموذج المقدر، وهي تقع ضمن الحدود المقبولة نسبياً، مما يُشير إلى مطابقة مقبولة للنموذج مع البيانات. أما فيما يخص مؤشري d_ULS و d_G، واللذين يُستخدمان كمعايير داعمة لتقييم جودة المطابقة، فقد

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

جاءت قيمهما ضمن مستويات منطقية ($d_{ULS} = 2.317$ إلى 2.465 ، $d_G = 1.501$ إلى 1.644)، وهو ما يُعزز من مصداقية النموذج وملاءمته الإحصائية بشكل مقبول.

3. مؤشر المطابقة المعياري NFI

يُستخدم مؤشر المطابقة المعياري والمعروف اختصاراً بـ NFI (Normed Fit Index) لتقييم جودة النموذج من خلال مقارنة النموذج المقترح بنموذج الأساس، حيث تتراوح قيمته بين 0 و1، وكلما اقتربت القيمة من 1، دلّ ذلك على جودة مطابقة أعلى. وتُعد القيم التي تفوق 0.90 مؤشراً على جودة مطابقة جيدة، بينما تشير القيم بين 0.80 و0.90 إلى مطابقة مقبولة. يوضح الجدول 67 نتائج مؤشر المطابقة المعياري:

الجدول 67: نتائج مؤشر المطابقة المعياري NFI

النموذج المقدر	النموذج المشبع	مؤشر NFI
0.853	0.912	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

يتضح من نتائج الجدول أن قيمة NFI بلغت 0.912 في النموذج المشبع، وهي تفوق العتبة المقبولة 0.90، مما يعكس جودة مطابقة جيدة لهذا النموذج. أما في النموذج المقدر، فقد بلغت القيمة 0.853، وهي تُشير إلى مطابقة مقبولة، ما يدعم استقرار النموذج الهيكلي وملاءمته للتحليل.

يتضح من خلال نتائج هذا المطلب أنّ النموذج المقترح يتمتع بمستوى مقبول من الجودة والملاءمة الإحصائية. فقد أظهرت نتائج قدرة النموذج على التنبؤ Q^2 قيمة بلغت 0.312 لمتغير "أداء المؤسسات الناشئة"، وهي تفوق العتبة المقبولة 0، ما يدل على قدرة تنبؤية جيدة للنموذج. كما سجّل مؤشر المطابقة الجذرية المعيارية SRMR قيمة 0.087 في النموذج المقدر، وهي أقل من الحد الأقصى المقبول 0.10، مما يعكس جودة مطابقة مناسبة. وبالمثل، بلغت قيمة NFI في النموذج المشبع 0.912، مشيرة إلى مطابقة جيدة، و0.853 في النموذج المقدر، وهي ضمن الحدود المقبولة.

بناءً على هذه المؤشرات مجتمعة، يمكن القول إن النموذج الهيكلي المقترح يتسم بجودة مقبولة تسمح بالاعتماد على نتائجه في تفسير العلاقات بين متغيري الدراسة.

انطلاقاً من أهمية ضمان سلامة النموذج التحليلي المستخدم، تناول هذا المبحث مراحل تقييم نموذج الدراسة عبر ثلاث مستويات متكاملة: النموذج القياسي، النموذج الهيكلي وجودة المطابقة الكلية للنموذج.

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

أبرزت نتائج تقييم النموذج القياسي تماسك الأدوات القياسية، حيث جاءت معظم معاملات التحميل الخارجي فوق العتبة المعتمدة، كما أظهرت مؤشرات الصدق والموثوقية مستويات مقبولة تعزز صلاحية استخدام هذه الأدوات في قياس متغيرات الدراسة. أما فيما يتعلق بتقييم النموذج الهيكلي، فقد أثبتت نتائج التحليل خلو النموذج من مشكلات التداخل الخطي بين المتغيرات، إلى جانب دلالة معنوية واضحة في علاقات المسارات المقترحة، مما يدعم فرضيات الدراسة. كما بينت مؤشرات معامل التحديد R^2 وحجم الأثر f^2 قدرة النموذج على تفسير نسبة معتبرة من التباين في أداء المؤسسات الناشئة. فيما يخص جودة النموذج الكلي، فقد أظهرت مؤشرات Q^2 و $SRMR$ و NFI نتائج مقبولة ومطابقة للمعايير المعتمدة في أدبيات النمذجة الهيكلية، ما يؤكد ملاءمة النموذج الكلي من حيث القدرة التنبؤية والمطابقة الإحصائية.

وعليه، فإن نموذج الدراسة يتمتع بدرجة كافية من الصلاحية المفاهيمية والإحصائية، تؤهله للاعتماد عليه في تفسير العلاقة بين التسويق الرقمي وأداء المؤسسات في سياق الجزائر.

المبحث الثالث: مناقشة النتائج

يمثل هذا المبحث النقطة الأخيرة في مسار هذه الدراسة، حيث تُعرض فيه النتائج الميدانية التي أفرزها تحليل البيانات باستخدام برنامج Smart PLS وتفسيرها. تركز المناقشة على اختبار الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة، من خلال تحليل العلاقات بين أدوات التسويق الرقمي وأداء المؤسسات الناشئة في الجزائر، بهدف تقييم النموذج المفاهيمي من حيث الصلاحية والمنطقية الإحصائية. كما تسهم هذه النتائج في الكشف عن مدى توافق الواقع العملي مع التوقعات النظرية، وتتيح استخلاص دلالات علمية يمكن البناء عليها مستقبلاً سواء في مجال البحث الأكاديمي أو في البيئة المؤسسية وبالاستناد إلى المعطيات الرقمية والتحليل التفسيري، سيتم تسليط الضوء على الدور الاستراتيجي الذي تضطلع به أدوات التسويق الرقمي في تحسين أداء المؤسسات الناشئة. تختتم الدراسة باقتراح بطاقة أداء متوازن نموذجية مخصصة لتقييم وتوجيه الجهود التسويقية الرقمية تتماشى مع خصوصيات هذه المؤسسات، وتُشكل مرجعاً عملياً يمكن اعتماده لتوجيه الجهود نحو تحقيق نمو مستدام وفعال للمؤسسات الناشئة في الجزائر.

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى التحقق من مدى صحة فرضيات الدراسة، من خلال اختبار العلاقات السببية التي تربط أدوات التسويق الرقمي بأداء المؤسسات الناشئة. ويجسد هذا الجزء البعد التجريبي للبحث، بالاعتماد على نتائج نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج Smart PLS، للكشف عن طبيعة

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

التأثيرات وقوتها الإحصائية. يشمل التحليل الفرضية الرئيسية للدراسة، إلى جانب الفرضيات الفرعية التي تُمكن من تقييم إسهام كل أداة من أدوات التسويق الرقمي في تحسين الأداء داخل البيئة الرقمية للمؤسسات الناشئة.

1. اختبار الفرضيات الفرعية

1.1. اختبار الفرضية المتعلقة بالموقع الإلكتروني

يُعرض فيما يلي اختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بتأثير استخدام الموقع الإلكتروني على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر:

← H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الموقع الإلكتروني على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر.

← H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الموقع الإلكتروني على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر.

يوضّح الجدول 68 نتائج هذا الاختبار:

الجدول 68: نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالموقع الإلكتروني

المسار	معامل المسار (O)	المتوسط (M)	الانحراف المعياري (STDEV)	قيمة T	قيمة P	القرار الاحصائي
الموقع الإلكتروني < أداء المؤسسات الناشئة	0.298	0.301	0.087	3.425	0.001	دالة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

يتّضح من خلال الجدول 68 أن العلاقة بين استخدام الموقع الإلكتروني وأداء المؤسسات الناشئة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت قيمة $P=0.001$ ، وهي أقل من 0.05. كما بلغت قيمة $T=3.425$ ، متجاوزة بذلك القيمة الجدولية المعتمدة 1.96، ما يؤكد دلالة العلاقة إحصائياً. بالإضافة إلى ذلك، يظهر أن معامل المسار موجب 0.298، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي للموقع الإلكتروني على تحسين أداء المؤسسات الناشئة. بناءً على هذه النتائج، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الموقع الإلكتروني على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر.

2.1. اختبار الفرضية المتعلقة بمحركات البحث

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

يُعرض فيما يلي اختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بتأثير استخدام محركات البحث على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر:

← H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام محركات البحث على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر.

← H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام محركات البحث على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر.

يوضّح الجدول 69 نتائج هذا الاختبار:

الجدول 69: نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بمحركات البحث

المسار	معامل المسار (O)	المتوسط (M)	الانحراف المعياري (STDEV)	قيمة T	قيمة P	القرار الاحصائي
محركات البحث - أداء المؤسسات الناشئة	0.159	0.162	0.079	2.013	0.049	دالة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

يتّضح من خلال الجدول 69 أن العلاقة بين استخدام محركات البحث وأداء المؤسسات الناشئة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت قيمة $P=0.049$ ، وهي أقل من 0.05. كما بلغت قيمة $T=2.013$ ، متجاوزة بذلك القيمة الجدولية المعتمدة 1.96، ما يؤكد دلالة العلاقة إحصائياً. بالإضافة إلى ذلك، يظهر أن معامل المسار موجب 0.159، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي لمحركات البحث على تحسين أداء المؤسسات الناشئة. بناءً على هذه النتائج، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده محركات البحث على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر.

3.1 اختبار الفرضية المتعلقة بتطبيق الهاتف الذكي

يُعرض فيما يلي اختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بتأثير استخدام تطبيق الهاتف الذكي على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر:

← H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تطبيق الهاتف الذكي على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر.

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

← H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تطبيق الهاتف الذكي على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر.

يوضح الجدول 70 نتائج هذا الاختبار:

الجدول 70: نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بتطبيق الهاتف الذكي

المسار	معامل المسار (O)	المتوسط (M)	الانحراف المعياري (STDEV)	قيمة T	قيمة P	القرار الاحصائي
تطبيق الهاتف الذكي - أداء المؤسسات الناشئة	0.184	0.176	0.091	2.022	0.044	دالة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

يتضح من خلال الجدول 70 أن العلاقة بين استخدام تطبيق الهاتف الذكي وأداء المؤسسات الناشئة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت قيمة $P=0.044$ ، وهي أقل من 0.05. كما بلغت قيمة $T=2.022$ ، متجاوزة بذلك القيمة الجدولية المعتمدة 1.96، ما يؤكد دلالة العلاقة إحصائياً. بالإضافة إلى ذلك، يظهر أن معامل المسار موجب 0.184، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي لتطبيق الهاتف الذكي على تحسين أداء المؤسسات الناشئة. بناءً على هذه النتائج، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعث تطبيق الهاتف الذكي على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر.

4.1 اختبار الفرضية المتعلقة بمواقع التواصل الاجتماعي

يُعرض فيما يلي اختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بتأثير استخدام مواقع التواصل الاجتماعي على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر:

← H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام مواقع التواصل الاجتماعي على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر.

← H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام مواقع التواصل الاجتماعي على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر.

يوضح الجدول 71 نتائج هذا الاختبار:

الجدول 71: نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بمواقع التواصل الاجتماعي

المسار	معامل المسار (O)	المتوسط (M)	الانحراف المعياري (STDEV)	قيمة T	قيمة P	القرار الاحصائي

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

دالة	0.001	3.537	0.092	0.318	0.321	مواقع التواصل الاجتماعي - أداء المؤسسات الناشئة
------	-------	-------	-------	-------	-------	---

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

يتضح من خلال الجدول 71 أن العلاقة بين استخدام مواقع التواصل الاجتماعي وأداء المؤسسات الناشئة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت قيمة $P=0.001$ ، وهي أقل من 0.05. كما بلغت قيمة $T=3.537$ ، متجاوزة بذلك القيمة الجدولية المعتمدة 1.96، ما يؤكد دلالة العلاقة إحصائياً. بالإضافة إلى ذلك، يظهر أن معامل المسار موجب 0.321، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي لمواقع التواصل الاجتماعي على تحسين أداء المؤسسات الناشئة. بناءً على هذه النتائج، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها مواقع التواصل الاجتماعي على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر.

5.1 اختبار الفرضية المتعلقة بالبريد الإلكتروني

يُعرض فيما يلي اختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بتأثير استخدام البريد الإلكتروني على أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر:

← H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام البريد الإلكتروني على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر.

← H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام البريد الإلكتروني على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر.

يوضح الجدول 72 نتائج هذا الاختبار:

الجدول 72: نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبريد الإلكتروني

المسار	معامل المسار (O)	المتوسط (M)	الانحراف المعياري (STDEV)	قيمة T	قيمة P	القرار الاحصائي
البريد الإلكتروني - أداء المؤسسات الناشئة	0.037	0.042	0.109	0.339	0.735	غير دالة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

يتضح من خلال الجدول 72 أن العلاقة بين استخدام البريد الإلكتروني وأداء المؤسسات الناشئة غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت قيمة $P = 0.735$ ، وهي أكبر بكثير من 0.05. كما أن قيمة $T = 0.339$ جاءت أقل من القيمة الجدولية المعتمدة 1.96، مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية للعلاقة. رغم أن معامل المسار بلغ 0.037 ويشير إلى علاقة موجبة ضعيفة، إلا أن هذه العلاقة

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

لا تُعد ذات دلالة إحصائية. وعليه، نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، التي تنص على عدم وجود أثر دال إحصائيًا لبُعد البريد الإلكتروني على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر.

6.1. اختبار الفرضية المتعلقة بالذكاء الاصطناعي

يُعرض فيما يلي اختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بتأثير استخدام الذكاء الاصطناعي على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر:

← H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الذكاء الاصطناعي على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر.

← H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الذكاء الاصطناعي على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر.

يوضّح الجدول 73 نتائج هذا الاختبار:

الجدول 31: نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالذكاء الاصطناعي

المسار	معامل المسار (O)	المتوسط (M)	الانحراف المعياري (STDEV)	قيمة T	قيمة P	القرار الاحصائي
الذكاء الاصطناعي - أداء المؤسسات الناشئة	0.137	0.142	0.072	1.972	0.049	دالة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

يتّضح من خلال الجدول 73 أن العلاقة بين استخدام الذكاء الاصطناعي وأداء المؤسسات الناشئة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت قيمة $P=0.049$ ، وهي أقل من 0.05. كما بلغت قيمة $T=1.972$ ، متجاوزة بذلك القيمة الجدولية المعتمدة 1.96، ما يُؤكد دلالة العلاقة إحصائيًا. بالإضافة إلى ذلك، يظهر أن معامل المسار موجب 0.137، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي للذكاء الاصطناعي على تحسين أداء المؤسسات الناشئة. بناءً على هذه النتائج، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الذكاء الاصطناعي على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر.

2. اختبار الفرضية الرئيسية

يُعرض فيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة المتعلقة بتأثير التسويق الرقمي على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر:

← H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الرقمي على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر.

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

← H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الرقمي على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر. يوضح الجدول 74 نتائج هذا الاختبار:

الجدول 74: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المسار	معامل المسار (O)	المتوسط (M)	الانحراف المعياري (STDEV)	قيمة T	قيمة P	القرار الاحصائي
التسويق الرقمي - أداء المؤسسات الناشئة	0.399	0.436	0.063	6.297	0.001	دالة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

يُتضح من خلال الجدول 74 أن العلاقة بين التسويق الرقمي وأداء المؤسسات الناشئة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت قيمة $P=0.001$ ، وهي أقل من 0.05. كما بلغت قيمة $T=6.297$ ، متجاوزة بذلك القيمة الجدولية المعتمدة 1.96، ما يؤكد دلالة العلاقة إحصائياً. بالإضافة إلى ذلك، يظهر أن معامل المسار موجب 0.399، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي للتسويق الرقمي على تحسين أداء المؤسسات الناشئة. بناءً على هذه النتائج، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الرقمي على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر.

أظهرت نتائج اختبار الفرضيات من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج Smart PLS وجود أثر دال إحصائياً للتسويق الرقمي على أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر، حيث تم تأكيد الفرضية الرئيسية على نحو قوي ($T=6.297$ ، $P=0.001$). كما كشفت النتائج عن اختلاف في مستوى تأثير الأدوات التسويق الرقمي بشكل فردي، إذ سُجّل تأثير إيجابي ودال إحصائياً لكل من مواقع التواصل الاجتماعي ($T=3.527$ ، $P=0.001$)، المواقع الإلكترونية ($T=3.425$ ، $P=0.001$)، تطبيقات الهاتف الذكي ($T=2.022$ ، $P=0.044$)، محركات البحث ($T=2.013$ ، $P=0.046$)، والذكاء الاصطناعي ($T=1.972$ ، $P=0.049$). بالمقابل، لم يُثبت البريد الإلكتروني وجود تأثير دال إحصائياً على الأداء ($T=0.339$ ، $P=0.735$).

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

بعد الانتهاء من اختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج Smart PLS، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تعكس طبيعة العلاقة بين أبعاد التسويق الرقمي وأداء المؤسسات الناشئة. في هذا الجزء،

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

سيتم التركيز على تحليل هذه النتائج كما أفرزتها البيانات الميدانية، بغرض فهم اتجاهاتها، وبيان مدى توافقها مع ما كان متوقعاً في ضوء أهداف الدراسة. يهدف هذا التحليل إلى تقديم قراءة داخلية للنتائج، تُبرز طبيعة التأثيرات الإحصائية ومستوى قوة العلاقات بين المتغيرات المدروسة، توضح التباينات المسجلة بين مختلف أدوات التسويق الرقمي في مدى إسهامها في تحسين أداء المؤسسات الناشئة.

1. تحليل ومناقشة نتائج الفرضيات الفرعية

يعرض فيما يلي تحليل نتائج الفرضيات الفرعية، بهدف توضيح أثر كل بعد من أبعاد التسويق الرقمي على أداء المؤسسات الناشئة:

أظهرت نتائج النموذج الهيكلي للدراسة أن بعد مواقع التواصل الاجتماعي سجل التأثير الأقوى على أداء المؤسسات الناشئة، حيث بلغ معامل التأثير ($\beta = 0.321$) ، وهو تأثير متوسط القوة وذو دلالة إحصائية عالية ($P\text{-value} = 0.001$ ، $T\text{-value} = 3.537$). تعزى هذه النتيجة إلى اعتماد المؤسسات الناشئة محل الدراسة على مواقع التواصل الاجتماعي كأداة تسويقية رقمية أساسية، وهو ما أكدته إجابات المستجيبين، الذين أشاروا إلى امتلاك مؤسساتهم صفحات نشطة على عدة مواقع، تُقدّم محتوى متنوعاً يعكس هوية المؤسسة، وتستجيب بسرعة لتعليقات واستفسارات العملاء، فضلاً عن توفير معلومات كافية حول المنتجات والعروض.

هذا الاستخدام المكثف لمواقع التواصل الاجتماعي قد انعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسات في أكثر من بُعد. فمن الناحية المالية، ساعدت هذه الأدوات الرقمية على تقليص تكلفة اكتساب العملاء وزيادة المبيعات والحصة السوقية. أما من حيث بُعد العملاء والعمليات الداخلية، فقد ساهمت في تحسين معدلات التفاعل، وزيادة نسب الاحتفاظ بالعملاء، ورفع معدل الاستجابة، بما يعكس توجهاً واضحاً نحو تعزيز قيمة العميل مدى الحياة. كما كان لهذه الممارسات أثرٌ على بُعد التعلم والنمو، من خلال تشجيع المؤسسات على تبني حلول تكنولوجية حديثة مثل تقنيات أتمتة النشر والردود التلقائية، مما يدعم ثقافة الابتكار والتحسين المستمر داخل المؤسسة.

حلّ بعد الموقع الإلكتروني في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير على أداء المؤسسات الناشئة، حيث بلغ معامل التأثير ($\beta = 0.298$) ، وهو تأثير متوسط وذو دلالة إحصائية عالية ($P\text{-value} = 0.001$ ، $T\text{-value} = 3.425$). يمكن تفسير هذه النتيجة بمدى اعتماد المؤسسات الناشئة محل الدراسة على الموقع الإلكتروني ضمن استراتيجياتها في التسويق الرقمي، وهو ما ظهر جلياً في إجابات المستجيبين

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

الذين أكدوا حرصهم على تحسين واجهة المستخدم UI بشكل مستمر، وتحديث محتوى الموقع بشكل دوري، وتوفير المعلومات الضرورية حول المؤسسة ومنتجاتها، مع التركيز على سهولة التصفح والانتقال بين الصفحات والروابط.

انعكس هذا الاستخدام الفعال للموقع الإلكتروني بشكل إيجابي على عدة مؤشرات في أداء المؤسسة. إذ ساهم في زيادة حركة المرور على الموقع، وتحسين معدل تحويل الزوار والاحتفاظ بالعملاء، وتقليل معدل الارتداد، بالإضافة إلى تعزيز الابتكار من خلال تحسين تصميم واجهة المستخدم. وقد أدى كل ذلك إلى تحسين المؤشرات العامة الأخرى، لاسيما على المستوى التجاري، حيث انعكس في زيادة المبيعات وتوسيع الحصة السوقية للمؤسسة.

حلّ بعد تطبيق الهاتف الذكي في المرتبة الثالثة من حيث قوة التأثير على أداء المؤسسات الناشئة، حيث بلغ معامل التأثير ($\beta = 0.184$)، وهو تأثير متوسط وذو دلالة إحصائية مقبولة ($P\text{-value} = 0.044, T\text{-value} = 2.022$). يمكن تفسير هذا التأثير بقيام المؤسسات الناشئة محل الدراسة، باعتماد تطبيقات الهواتف الذكية ضمن خططها التسويقية، بما يُعزز التفاعل الرقمي ويوفّر تجربة استخدام متقدمة للعملاء. وقد أظهرت إجابات المستجيبين اهتماما واضحا بتوفير تطبيقات مؤسسية سهلة الاستخدام، ذات تصميم جذاب، تتضمن خصائص تفاعلية مدمجة، إلى جانب الحرص على تحديثها بشكل دوري. انعكس هذا الاستخدام على تحسين عدد من مؤشرات الأداء، لاسيما تلك المرتبطة بالعلاقة مع العميل، كزيادة معدلات التفاعل والاستجابة والاحتفاظ، مما يساهم في رفع قيمة العميل مدى الحياة. كما تُشير التحديثات المنتظمة للتطبيقات إلى وجود توجه فعلي نحو تخصيص ميزانية للبحث والتطوير، الأمر الذي يعزز معدل الابتكار داخل المؤسسة. ومن خلال هذه المؤشرات، يظهر أن استثمار المؤسسات الناشئة في تطبيقات الهاتف الذكي يحقق أثرا إيجابيا يتجاوز الجوانب التشغيلية، ليطال الأداء المالي من خلال تحسين المبيعات وتوسيع الحصة السوقية، ما يعكس مردودية مقبولة على مستوى العائد على الاستثمار ROI.

حلّ بعد محركات البحث في المرتبة الرابعة من حيث قوة التأثير على أداء المؤسسات الناشئة، حيث بلغ معامل التأثير ($\beta = 0.159$)، وهو تأثير متوسط إلى حد ما وذو دلالة إحصائية مقبولة ($T\text{-value} = 2.013, P\text{-value} = 0.049$). يمكن تفسير هذه النتيجة باعتماد المؤسسات الناشئة محل الدراسة على تقنيات محركات البحث ضمن استراتيجياتها في التسويق الرقمي، وهو ما تجلّى في إجابات المستجيبين الذين أشاروا إلى استخدام تقنيات تحسين محركات البحث SEO، والاستثمار في الإعلانات المدفوعة على

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

محركات البحث SEA، إلى جانب العمل المستمر على تحسين الظهور في الشبكات الاجتماعية SMO وتحليل بيانات البحث بشكل دوري.

انعكس هذا التوظيف المتكامل لتقنيات محركات البحث إيجابياً على عدة مؤشرات أداء، لا سيما من حيث زيادة التفاعل مع المحتوى الرقمي وتحسين معدل الاحتفاظ بالعملاء، وتقليل معدل الارتداد الناتج عن تحسين تجربة المستخدم UX. كما ساهم التحليل المنتظم للبيانات في رفع معدل الابتكار، خاصة فيما يتعلق بالاستفادة من تقنيات البيانات الضخمة، مما يعكس توجهها متقدماً نحو تبني التكنولوجيا. علاوة على ذلك، أدت الإعلانات المدفوعة إلى تعزيز معدل التحويل وزيادة المبيعات، بما يجعل من الاستثمار في هذا البُعد مصدرًا جيدًا لتحقيق عوائد مالية ROI ملموسة.

حلّ بعد الذكاء الاصطناعي في المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث قوة التأثير على أداء المؤسسات الناشئة، حيث بلغ معامل التأثير ($\beta = 0.137$)، وهو تأثير متوسط إلى حد ما وذو دلالة إحصائية مقبولة ($T\text{-value} = 1.972$, $P\text{-value} = 0.049$)، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية لكنها أقل نسبيًا مقارنةً ببقية أبعاد التسويق الرقمي. ويمكن تفسير هذه النتيجة باعتماد المؤسسات الناشئة محل الدراسة على تقنيات الذكاء الاصطناعي ضمن استراتيجياتها الرقمية، وهو ما أظهرته إجابات المستجيبين الذين أشاروا إلى استخدامهم لروبوتات الدردشة Chatbots، وتوظيف خوارزميات التعلم الآلي في تحليل البيانات، فضلاً عن اعتمادهم على البنية التحتية السحابية لإدارة الأنظمة والبيانات، إلى جانب الاستفادة من أدوات تحليل البيانات المدعّمة بالذكاء الاصطناعي في دعم عملية اتخاذ القرار.

ساهم هذا الاستخدام المتنامي للذكاء الاصطناعي في تحسين عدد من مؤشرات الأداء داخل المؤسسات الناشئة، لا سيما على مستوى كفاءة معالجة البيانات، وسرعة الاستجابة، وجودة القرارات التسويقية. كما أتاح للمؤسسات إمكانية تخصيص العروض والخدمات بشكل أدق، بما يُعزز تجربة العميل ويزيد من احتمالات الاحتفاظ به. من جهة أخرى، يُعدّ هذا التوجه مؤشراً إيجابياً على استعداد هذه المؤسسات لتبني حلول تكنولوجية متقدمة، الأمر الذي يُساهم في تحسين الأداء المالي، من خلال رفع مستوى الإنتاجية، وترشيد الموارد، وتعزيز العوائد المحققة من الأنشطة التسويقية.

أخيراً، أظهرت نتائج النموذج الهيكلي للدراسة أن بعد البريد الإلكتروني لم يُسجَل تأثيراً معنوياً على أداء المؤسسات الناشئة، حيث جاء معامل التأثير غير دال إحصائياً ($\beta = 0.037$, $P\text{-value} = 0.735$)، وهو ما يشير إلى عدم وجود علاقة قوية وواضحة بين هذا البُعد وتحسين الأداء ($T\text{-value} = 0.339$).

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

المؤسسي في العينة المدروسة. يُعزى هذا الضعف إلى محدودية استخدام البريد الإلكتروني كأداة تواصل وتسويق فعّالة في البيئة المحلية للمؤسسات الناشئة الجزائرية، بالإضافة إلى تفضيل هذه المؤسسات لأدوات تسويق أسرع وأكثر تفاعلية مثل مواقع التواصل الاجتماعي وتطبيقات الهاتف المحمول. انعكس ذلك أيضًا في إجابات المستجيبين، حيث لم تُظهر مؤسساتهم اعتمادًا واسعًا على حملات البريد الإلكتروني الترويجية أو خدمات الرد الآلي عبر البريد، كما بدا أن الرسائل الإلكترونية لا تُستخدم بانتظام في إدارة العلاقة مع العملاء أو تخصيص العروض، على عكس ما هو شائع في بيئات رقمية أكثر تطورًا. وعليه، يُمكن القول إن البريد الإلكتروني لم يحقق، في هذه الحالة، مساهمة ملموسة في تحسين مؤشرات الأداء، لا على المستوى التجاري ولا التقني، وهو ما يعكس الحاجة إلى إعادة النظر في آليات توظيفه ضمن الاستراتيجية الرقمية لهذه المؤسسات.

2. تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية

أظهرت نتائج النموذج الهيكلي أن الفرضية الرئيسية للدراسة، التي تفترض وجود علاقة إيجابية بين التسويق الرقمي بمختلف أبعاده وتحسين أداء المؤسسات الناشئة، قد تم تأكيدها إحصائيًا، حيث بلغ معامل التأثير ($\beta = 0.399$)، وهو تأثير متوسط القوة وذو دلالة إحصائية عالية ($T\text{-value} = 6.297$ ، $P\text{-value} = 0.001$). تشير هذه النتيجة إلى أن استخدام أدوات التسويق الرقمي بصيغة تكاملية يُسهم بشكل فعّال في تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر.

يمكن تفسير هذا الأثر الإيجابي بتوجه هذه المؤسسات نحو تبني مقاربات رقمية متكاملة تجمع بين الأدوات التفاعلية مثل مواقع التواصل الاجتماعي وتطبيقات الهواتف الذكية، والأدوات التحليلية كالذكاء الاصطناعي ومحركات البحث، إلى جانب البنية الرقمية الأساسية المتمثلة في المواقع الإلكترونية. وقد ساهم هذا الاستخدام المتوازن والمتربط في تحقيق تحسينات ملموسة على مختلف أبعاد الأداء، وفقًا لنموذج بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال المؤشرات المدمجة في كل بُعد من أبعاد النموذج (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).

تثبتت هذه النتيجة صحة النموذج المفترض في الدراسة، كما تدعم التوجهات المعاصرة نحو الاعتماد المتزايد على أتمتة العمليات التسويقية الرقمية، بما يضمن التحسين المستمر لأداء المؤسسات الناشئة، في بيئة رقمية تتسم بالديناميكية، التنافسية العالية، وعدم اليقين.

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

من خلال تحليل ومناقشة نتائج الدراسة، أمكن التأكيد على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مختلف أبعاد التسويق الرقمي وتحسين أداء المؤسسات الناشئة محل الدراسة. وقد تبين أن بعض الأدوات الرقمية، مثل مواقع التواصل الاجتماعي والموقع الإلكتروني، سجّلت تأثيراً أقوى مقارنة بأدوات أخرى كالبريد الإلكتروني، الذي لم يظهر تأثيراً معنوياً. عكست هذه النتائج واقع توظيف المؤسسات الناشئة للتسويق الرقمي في البيئة الجزائرية، من خلال اعتمادها على أدوات تفاعلية وتكنولوجية متطورة لتحسين تواصلها مع العملاء، وتعزيز حضورها الرقمي، ورفع كفاءة عملياتها الداخلية.

كما أظهرت الفرضية الرئيسية للدراسة أن التسويق الرقمي، بصيغته المتكاملة، يسهم بشكل فعال في تحسين أداء المؤسسات على مختلف الأبعاد، وفقاً لنموذج بطاقة الأداء المتوازن. وهو ما يعزز من أهمية دمج أدوات التسويق الرقمي في الاستراتيجيات التسويقية الشاملة للمؤسسات الناشئة، مع التركيز على الأتمتة والتطوير المستمر بما يتلاءم مع بيئة الأعمال الرقمية الديناميكية. وبذلك، تؤكد الدراسة على الدور المتنامي للتسويق الرقمي كأداة استراتيجية لتحسين الأداء وتعزيز استدامة المؤسسات الناشئة في السياق الجزائري.

المطلب الثالث: اقتراح بطاقة أداء متوازن نموذجية للتسويق الرقمي للمؤسسات الناشئة في الجزائر

في ضوء النتائج التي أفرزتها الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي باستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية، يتأكد أنّ اعتماد أدوات التسويق الرقمي يسهم بشكل ملموس في تحسين مختلف أبعاد أداء المؤسسات الناشئة. غير أنّ تحويل هذه النتائج إلى أداة عملية وفعّالة لمتابعة الأداء يتطلب إطاراً منهجياً متكاملًا يوازن بين الجوانب المالية وغير المالية. ومن هذا المنطلق، يأتي اقتراح بطاقة أداء متوازن نموذجية للتسويق الرقمي، تستند إلى الأبعاد الأربعة المعروفة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، لتشكل أداة استراتيجية تساعد المؤسسات الناشئة في الجزائر على قياس أدائها بصفة مستمرة، وتوجيه جهودها نحو تحقيق أهدافها التنموية وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال الرقمية.

1. تحديد الأهداف

إنّ تحديد الأهداف يعدّ خطوة محورية في صياغة بطاقة الأداء المتوازن، كونه يمكّن المؤسسات الناشئة من تحويل رؤيتها الاستراتيجية إلى غايات عملية يمكن تتبعها وقياسها. وفي سياق التحول الرقمي، يكتسي هذا الجانب أهمية خاصة، حيث يتيح توجيه استراتيجيات التسويق الرقمي نحو تحقيق نتائج ملموسة

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

تتجاوز البعد المالي لتشمل أبعاد العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو. ومن ثمَّ فإنَّ تحديد الأهداف بدقة يسهم في ضمان انسجام أنشطة التسويق الرقمي مع متطلبات البيئة التنافسية، ويعزز قدرة المؤسسات الناشئة على الاستفادة من الفرص التي توفرها الرقمنة في سبيل تحقيق الاستدامة والنمو.

1.1. أهداف البعد المالي

يمثل البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن محور قياس النجاح الاقتصادي للمؤسسات الناشئة، حيث يعكس تأثير استراتيجيات التسويق الرقمي على الموارد والإيرادات. ويساهم هذا البعد في توجيه القرارات الاستثمارية وتحسين الكفاءة المالية بما يضمن استدامة النشاط وتعزيز القدرة التنافسية. ويمكن إجمال أهداف البعد المالي فيما يلي:

- زيادة حجم المبيعات الناتجة عن القنوات الرقمية؛
- تحسين هيكل التكاليف من خلال تبني أدوات تسويقية أكثر فعالية وأقل تكلفة؛
- رفع هامش الربح وتعزيز العائد على الاستثمار في الحملات الرقمية؛
- تحقيق نمو مستدام في الإيرادات بما يضمن استقرار وتوسع الحصة السوقية للمؤسسة الناشئة على المدى الطويل.

2.1. أهداف بعد العملاء

يمثل بعد العملاء ركيزة مهمة في بطاقة الأداء المتوازن، إذ يركز على تقييم مدى قدرة المؤسسات الناشئة على بناء علاقات مستدامة وفعّالة مع عملائها عبر استراتيجيات وأدوات التسويق الرقمي. ويساهم هذا البعد في تعزيز رضا العملاء، رفع مستوى ولائهم، وتحقيق تجربة متميزة تتماشى مع توقعاتهم واحتياجاتهم المتغيرة في البيئة الرقمية. فيما يلي أهداف بعد العملاء:

- تعزيز رضا العملاء من خلال تحسين جودة الخدمات والتفاعل الرقمي معهم؛
- رفع درجة ولاء العملاء وتشجيعهم على الاستمرار في التعامل مع المؤسسة؛
- استقطاب عملاء جدد عبر الأدوات الرقمية وتوسيع قاعدة العملاء؛
- تحسين تجربة العملاء الرقمية لضمان تلبية احتياجاتهم بشكل مستمر وفعّال.

3.1. أهداف بعد العمليات الداخلية

يمثل بعد العمليات الداخلية جانبًا حيويًا في بطاقة الأداء المتوازن، إذ يهدف إلى تحسين كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية للمؤسسات الناشئة من خلال تبني استراتيجيات التسويق الرقمي. ويساهم هذا البعد في

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

تعزيز التنسيق الداخلي، تسريع تدفق المعلومات، وتقليل الأخطاء التشغيلية، بما يدعم قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء بكفاءة أعلى. ومن أبرز أهداف بعد العمليات الداخلية:

- تحسين كفاءة العمليات التشغيلية من خلال أتمتة الأنشطة الأساسية؛
- تقليص زمن الاستجابة لمتطلبات العملاء وطلبات السوق؛
- تطوير خوارزميات قنوات الاتصال لضمان انسجام العمليات مع أهداف المؤسسة؛
- تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات السوق الرقمية.

4.1. أهداف بعد التعلم والنمو

يمثل بعد التعلم والنمو البعد الاستراتيجي في بطاقة الأداء المتوازن، إذ يركز على تطوير قدرات الموارد البشرية وتعزيز المعرفة المؤسسية بما يواكب التحولات الرقمية. ويساهم هذا البعد في تعزيز الابتكار، رفع كفاءة العاملين، وتبني التقنيات الحديثة لدعم الاستدامة والقدرة التنافسية للمؤسسات الناشئة. يمكن إجمال أهداف بعد التعلم والنمو فيما يلي:

- تعزيز كفاءة الموارد البشرية من خلال التدريب المستمر وتطوير المهارات الرقمية؛
- دعم ثقافة الابتكار وتشجيع الأفكار الجديدة في العمليات التسويقية والإدارية؛
- الاستثمار في البحث والتطوير لتطبيق تقنيات التسويق الرقمي الحديثة؛
- تعزيز القدرة المؤسسية على توليد المعرفة واستغلالها في تطوير منتجات مبتكرة تدعم التوسع الرقمي للمؤسسة.

2. وضع مؤشرات الأداء

تُعتبر مؤشرات الأداء وسيلة أساسية لمتابعة مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية، حيث تسمح للمؤسسات الناشئة بقياس أثر التسويق الرقمي عبر مختلف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. ويُمكن تفصيلها كما يلي:

1.2. مؤشرات أداء البعد المالي

- يركز هذا البعد على قياس الأثر الاقتصادي لاستراتيجيات التسويق الرقمي، ومن أبرز مؤشرات:
- العائد على الاستثمار ROI في الحملات الرقمية؛
 - تكلفة اكتساب العميل عبر القنوات الرقمية؛
 - حجم المبيعات الناتج عن المنصات الرقمية؛
 - الحصة السوقية التي تحققها المؤسسة؛

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

- تكلفة النقرة CPC في الإعلانات الرقمية.

2.2. مؤشرات أداء بعد العملاء

- يُعنى هذا البعد بقياس مستوى رضا العملاء وولائهم تجاه المؤسسة، ومن أهم مؤشراتته:
- عدد العملاء المكتسبين عبر الحملات الرقمية؛
- معدل الاحتفاظ بالعملاء Customer Retention Rate؛
- قيمة العميل مدى الحياة Customer Lifetime Value - CLV؛
- نسبة الاستجابة للعروض والحملات الرقمية.

3.2. مؤشرات أداء بعد العمليات الداخلية

- يرتبط هذا البعد بتقييم كفاءة العمليات الرقمية وجودتها، وتتم متابعته عبر مؤشرات منها:
- حركة المرور على الموقع الإلكتروني Website Traffic؛
 - زمن تحميل الصفحة Page Load Time؛
 - زمن البقاء داخل الصفحة؛
 - معدل التحويل Conversion Rate؛
 - معدل الارتداد Bounce Rate.

4.2. مؤشرات أداء بعد التعلم والنمو

- يقيس هذا البعد قدرة المؤسسة على التطوير والابتكار في البيئة الرقمية، ويُتجسد في المؤشرات الآتية:
- مستوى تبني التكنولوجيا داخل المؤسسة؛
 - معدل الابتكار في المنتجات أو الخدمات الرقمية؛
 - ميزانية البحث والتطوير المخصصة للتسويق الرقمي.

3. الأدوات المستخدمة

تُعد الأدوات الرقمية وسيلة أساسية لقياس وتتبع مؤشرات الأداء، حيث تُمكن المؤسسات الناشئة من الحصول على بيانات دقيقة تساعد في تقييم أثر أنشطة التسويق الرقمي وتحسين القرارات الاستراتيجية. ويمكن تقسيم هذه الأدوات وفقاً للأبعاد الأربعة كما يلي:

1.3. الأدوات المستخدمة للبعد المالي

لقياس المؤشرات المالية المتعلقة بالتسويق الرقمي، يمكن الاعتماد على الأدوات الآتية:

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

- Google Ads لمتابعة تكلفة النقرة CPC والعائد على الاستثمار ROI من الحملات الإعلانية؛
- Meta Ads Manager و LinkedIn Campaign Manager لتقييم أداء الحملات الإعلانية على مواقع التواصل الاجتماعي؛
- Google Analytics GA4 لتقدير المبيعات والإيرادات المحققة عبر القنوات الرقمية؛
- HubSpot Marketing Hub لمتابعة تكلفة اكتساب العميل وربطها بالنتائج المالية.

2.3. الأدوات المستخدمة لبعء العملاء

- لقياس رضا العملاء وولائهم واستجابتهم للعروض الرقمية، يمكن الاستعانة بـ:
- CRM Systems مثل Salesforce أو HubSpot CRM لتتبع عدد العملاء، ومعدل الاحتفاظ بهم، وقيمة العميل مدى الحياة CLV؛
- Similarweb لقياس سلوك العملاء وتفاعلهم مع المحتوى الرقمي؛
- SurveyMonkey أو Typeform لقياس مستوى رضا العملاء من خلال الاستبيانات؛
- Email Marketing Tools مثل Mailchimp لتقدير نسب الاستجابة للعروض الرقمية.

3.3. الأدوات المستخدمة لبعء العمليات الداخلية

- لتحليل كفاءة العمليات الرقمية وتحسين الأداء التشغيلي، يمكن استخدام:
- Adobe Analytics لمتابعة حركة المرور، معدل التحويل، معدل الارتداد، ومتوسط زمن المكوث؛
- Google PageSpeed Insights أو GTmetrix لقياس زمن تحميل الصفحة وتحسين تجربة المستخدم؛
- Crazy Egg أو Hotjar لتحليل سلوك المستخدمين داخل الموقع (خرائط الحرارة وتتبع النقرات).

4.3. الأدوات المستخدمة لبعء التعلم والنمو

- لتقييم مستوى التبني التكنولوجي والابتكار داخل المؤسسات الناشئة، تُستخدم الأدوات التالية:
- Asana، Trello و Jira لمتابعة مشاريع التطوير والابتكار؛
- Power BI لتحليل البيانات الخاصة بمستوى الابتكار والأداء الرقمي؛
- QuickBooks و Zoho Books لمراقبة الميزانية المخصصة للبحث والتطوير؛

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

- Google Workspace و Microsoft 365 Analytics لتتبع مستوى استخدام الأدوات الرقمية داخل المؤسسة.

4. تحديد القيم

تُعتبر عملية تحديد القيم الحالية والمستهدفة لمؤشرات الأداء خطوة محورية في بطاقة الأداء المتوازن، إذ تسمح للمؤسسات الناشئة بقياس الفجوة بين الوضع الراهن والنتائج المرجوة، وتحديد أولويات التحسين بدقة. ومن خلال هذا الإجراء، يصبح بالإمكان متابعة التقدم المحقق بشكل دوري وضمان توافقه مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

1.4. تحديد القيمة الحالية

تشير القيمة الحالية إلى مستوى الأداء الفعلي الذي تحققه المؤسسة الناشئة في مؤشرات البطاقة، والذي يتم استخلاصه من البيانات الواقعية المتاحة عبر الأدوات الرقمية المختلفة (مثل Google Analytics، CRM Systems، Adobe Analytics). وتمثل هذه القيم نقطة الانطلاق التي تُبنى عليها خطط التطوير.

2.4. تحديد القيمة المستهدفة

القيمة المستهدفة تمثل المستوى المرغوب في الوصول إليه ضمن أفق زمني محدد (قصير أو متوسط أو طويل الأمد). وهي تُعبر عن الطموح الاستراتيجي للمؤسسة الناشئة في تحسين أدائها عبر التسويق الرقمي، بما يضمن رفع الكفاءة وتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق النمو المستدام.

5. المبادرات

تُعد المبادرات العملية خطوة تكميلية لترجمة الأهداف والقيم المستهدفة إلى واقع ملموس، حيث تمثل مجموعة من الأنشطة والبرامج التي تنفذها المؤسسات الناشئة لضمان تحقيق التحسين المستمر عبر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

1.5. مبادرات البعد المالي

- اعتماد استراتيجية إعادة توجيه الإعلانات (Remarketing) لتعزيز المبيعات الرقمية؛
- التفاوض مع منصات الإعلان الرقمي لتقليل تكلفة النقرة؛
- إطلاق برامج شراكات رقمية لزيادة الحصة السوقية؛
- تطبيق نظام التحليل المالي التنبؤي لتقدير العوائد المستقبلية من الحملات الرقمية.

2.5. مبادرات بعد العملاء

- تطوير برامج ولاء رقمية لرفع معدل الاحتفاظ بالعملاء؛
- تحسين تجربة المستخدم عبر تخصيص المحتوى استنادًا إلى البيانات السلوكية؛
- إنشاء قنوات دعم عملاء متعددة (دردشة مباشرة، روبوتات محادثة)؛
- إطلاق حملات تسويق مؤتمتة موجهة لزيادة معدل الاستجابة.

3.5. مبادرات بعد العمليات الداخلية

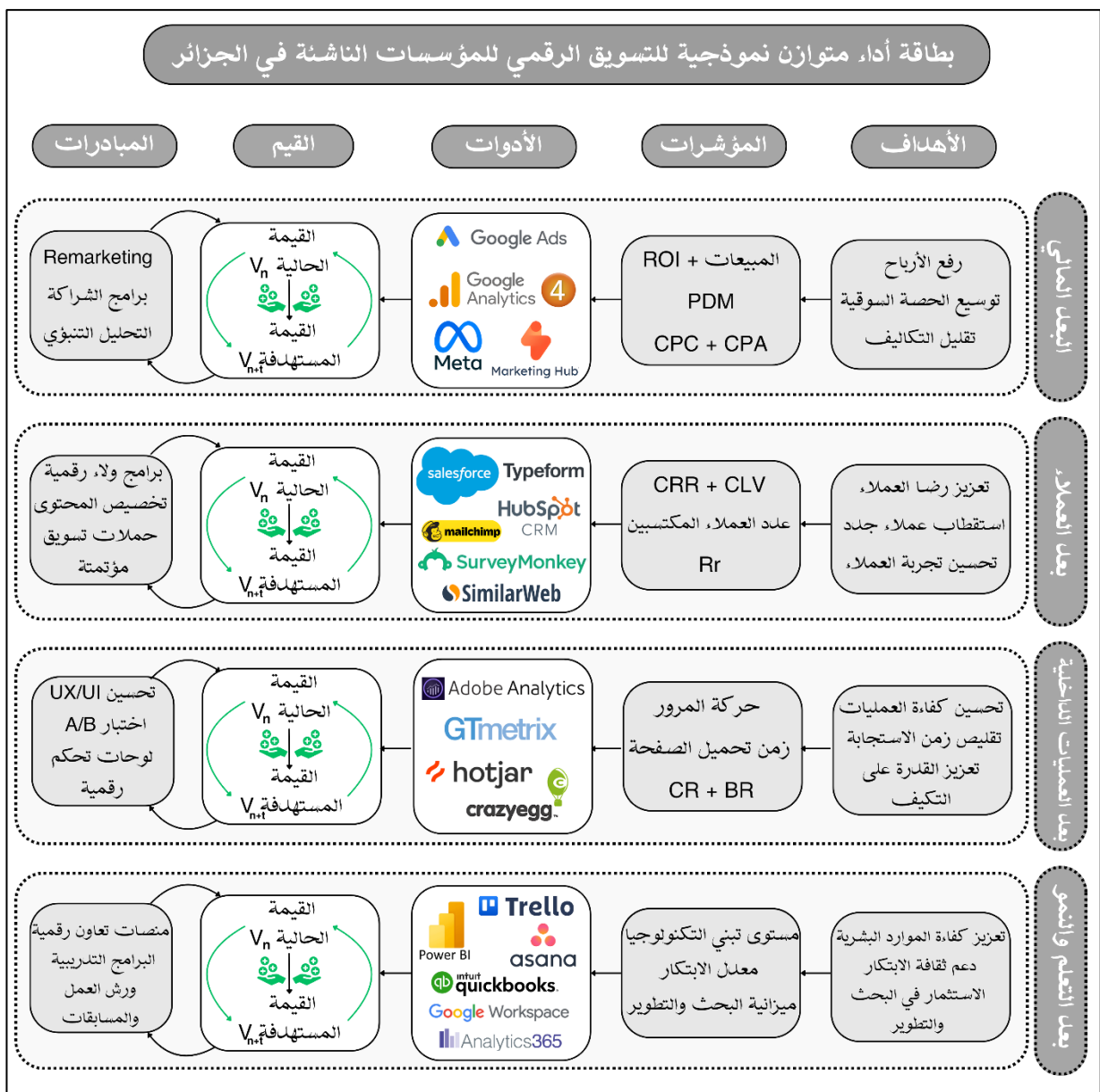
- تحسين تصميم الموقع الإلكتروني وتجربة المستخدم (UX/UI)؛
- تسريع زمن تحميل الصفحات عبر استضافة قوية وتقنيات ضغط الملفات؛
- اعتماد أدوات اختبار A/B لتحسين معدلات التحويل؛
- تطوير لوحات تحكم رقمية لتتبع الأداء التشغيلي بشكل لحظي.

4.5. مبادرات بعد التعلم والنمو

- تخصيص ميزانية ثابتة للبحث والتطوير لدعم الابتكار؛
 - تنظيم برامج تدريبية لتعزيز المهارات الرقمية للموظفين؛
 - تشجيع ثقافة الابتكار الداخلي من خلال ورش عمل ومسابقات للأفكار؛
 - اعتماد منصات تعاون رقمية (مثل Microsoft Teams أو Slack) لتعزيز مشاركة المعرفة.
- يتضح مما سبق أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل إطاراً عملياً لقياس وتحسين أداء المؤسسات الناشئة من خلال دمج الأبعاد المالية وغير المالية. فقد سمح هذا النموذج بتحديد الأهداف الاستراتيجية بدقة، وتطوير مؤشرات أداء قابلة للقياس، واعتماد أدوات تقنية متقدمة لتتبعها، مع وضع قيم حالية ومستهدفة تضمن وضوح مسار التقدم. كما أن تبني المبادرات المناسبة على مستوى كل بعد (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو) يوفر للمؤسسات الناشئة وسيلة عملية لترجمة رؤيتها الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية قابلة للتطبيق. وبالتالي، فإن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا يقتصر على كونه أداة للتقييم فقط، بل يتعداه ليشكل آلية فعالة لدعم عملية التحسين المستمر وتعزيز الأداء في بيئة الأعمال الرقمية.

الشكل 52: اقتراح بطاقة أداء متوازن نموذجية للتسويق الرقمي للمؤسسات الناشئة في الجزائر

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الإطار النظري والتطبيقي للدراسة.

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات باستخدام برنامج Smart PLS ، أظهرت الدراسة تأثيراً إيجابياً معنوياً لأغلب الفرضيات الفرعية، إلى جانب تأكيد الفرضية الرئيسية التي تربط التسويق الرقمي بمجمله بتحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر. وقد أتاح تحليل هذه النتائج فهماً معمقاً لطبيعة العلاقة بين كل بُعد من أبعاد التسويق الرقمي ومؤشرات الأداء المختلفة، اعتماداً على نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

بينت المناقشة أن بعض الأدوات الرقمية، مثل مواقع التواصل الاجتماعي والموقع الإلكتروني، سجلت تأثيراً أقوى مقارنة بأدوات أخرى مثل تطبيقات الهاتف ومحركات البحث، في حين لم يُسجل بعد البريد

الفصل الرابع: الإطار التحليلي لنتائج الدراسة

الإلكتروني تأثيراً معنوياً، وهو ما يعكس خصوصيات السياق المحلي في تبني الأدوات الرقمية. تم تفسير هذه النتائج في ضوء الواقع الميداني للمؤسسات الناشئة، مع إبراز انعكاساتها العملية على الأداء المالي، والعمليات الداخلية، العملاء والتعلم والنمو.

كما اختتم هذا المبحث بتصميم بطاقة أداء متوازن نموذجية مخصصة لتقييم وتوجيه الممارسات التسويقية الرقمية للمؤسسات الناشئة، بما ينسجم مع بيئتها الرقمية وخصوصياتها البنوية، ويسهم في تحقيق أداء تنافسي ونمو مستدام في الجزائر.

خلاصة

خُصّ الفصل الرابع إلى عرض وتحليل النتائج الميدانية المستخلصة من عينة من مسؤولي التسويق ومدراء المؤسسات الناشئة في الجزائر، بهدف اختبار النموذج المفاهيمي والتحقق من صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة. وقد تم توظيف المنهجية الإحصائية المعتمدة على نمذجة المعادلات الهيكلية PLS-SEM، مما أتاح بناء تصور علمي دقيق لطبيعة العلاقة بين أبعاد التسويق الرقمي وأداء المؤسسات الناشئة.

أظهرت نتائج المبحث الأول اختلاف مستويات الانخراط بين الجنسين لصالح الذكور، مع هيمنة الفئة العمرية الشبابية، وأغلب المستجيبين حاصلون على مستوى جامعي ولديهم خبرة متواضعة في المجال. كما تبين تنوع مجالات نشاط المؤسسات الناشئة، مع غالبية المؤسسات حديثة العهد بعمر لا يتجاوز ثلاث سنوات.

أما نتائج المبحث الثاني فقد أكدت متانة النموذج القياسي من خلال اختبارات التحويلات الخارجية، والموثوقية، وصدق التقارب والتمايز، كما أظهرت صلاحية النموذج الهيكلي من خلال تحليل التضخم الخطي، وتحليل المسارات، ومعامل تحديد وحجم الأثر، إلى جانب جودة النموذج التي تدعمها مؤشرات Q^2 ، وSRMR، وNFI، ما يعكس كفاءة النموذج في تمثيل العلاقات بين أبعاد متغيري الدراسة.

وفي المبحث الثالث، أظهرت نتائج اختبار فرضيات الدراسة وجود تأثيرات معنوية لكافة أدوات التسويق الرقمي محل الدراسة، خاصة مواقع التواصل الاجتماعي والموقع الإلكتروني، في حين لم يسجل البريد الإلكتروني أي تأثير دال إحصائياً. واستناداً إلى هذه النتائج، تم تصميم نموذج لبطاقة أداء متوازن مخصصة لتقييم أدوات التسويق الرقمي للمؤسسات الناشئة، بما يعزز كفاءتها التنافسية ويتيح متابعة التحسين المستمر لأدائها في البيئة الرقمية الجزائرية.

خاتمة

خاتمة

في ختام هذه الأطروحة الموسومة بـ: "التسويق الرقمي وأثره على تحسين أداء المؤسسات الناشئة: دراسة عينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر"، سعت هذه الدراسة إلى تحليل الأثر الذي تُحدثه أدوات التسويق الرقمي على تحسين أداء المؤسسات الناشئة، في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي يشهده قطاع الأعمال في الجزائر. وقد انطلقت من إشكالية محورية مفادها:

"هل يوجد أثر للتسويق الرقمي على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر؟"

وللإجابة على هذا التساؤل، تم تحديد مجموعة من الأهداف، انطلاقاً من بناء إطار نظري متكامل لمتغيري الدراسة، واستكشاف واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر، مروراً بقياس أثر أدوات التسويق الرقمي على أدائها، واختبار العلاقات بين المتغيرات المعتمدة باستخدام أساليب إحصائية متقدمة، وصولاً إلى تقديم نموذج تطبيقي يتمثل في تصميم بطاقة أداء متوازن للتسويق الرقمي ملائمة لخصوصيات هذه المؤسسات.

لتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي، نظراً لملاءمته لطبيعة الموضوع، كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية شملت مسؤولي التسويق، البرمجة، والمديرين التنفيذيين لمؤسسات ناشئة جزائرية. وقد تم جمع البيانات ميدانياً خلال المؤتمر الإفريقي الثالث للمؤسسات الناشئة المنعقد بالعاصمة الجزائر، خلال الفترة الممتدة من ديسمبر 2024 إلى نهاية يناير 2025. في ذات السياق، تم استخدام برنامج Smart PLS 4 الذي يتيح تطبيق تقنية النمذجة بالمعادلات الهيكلية PLS-SEM، وذلك على مرحلتين: تقييم نموذج القياس من خلال اختبارات الثبات والصدق (التقاربي والتمييزي)، ثم تقييم النموذج الهيكلي من خلال تحليل المسارات، معامل التحديد، فحص التداخل الخطي، حجم الأثر ومؤشرات جودة النموذج الكلي. كما تم توظيف الإحصاء الوصفي لتحليل خصائص العينة واستجاباتهم حول محوري التسويق الرقمي والأداء المؤسسي.

أما النتائج، فقد أظهرت أن أغلب أدوات التسويق الرقمي (الموقع الإلكتروني، محركات البحث، تطبيقات الهواتف الذكية، مواقع التواصل الاجتماعي والذكاء الاصطناعي) لها أثر إيجابي ومعنوي على أداء المؤسسات الناشئة، مع تفاوت في مستوى هذا الأثر؛ حيث تصدرت مواقع التواصل الاجتماعي والمواقع الإلكترونية قائمة الأدوات الأكثر تأثيراً، تليها تطبيقات الهواتف الذكية، ومحركات البحث، فالذكاء الاصطناعي بدرجة أقل، في حين لم يظهر لبعد البريد الإلكتروني تأثير معنوي. كما تم تأكيد الفرضية الرئيسية التي تفترض وجود علاقة إيجابية بين التسويق الرقمي كمنظومة متكاملة وتحسين أداء المؤسسات الناشئة، وذلك وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن: المالي، العملاء، العمليات، التعلم والنمو.

خاتمة

في ضوء هذه النتائج، اقترحت الدراسة تصميم بطاقة أداء متوازن نموذجية موجهة للأنشطة التسويقية الرقمية داخل المؤسسات الناشئة، بما يسمح لها بتقييم أدائها بشكل شامل، وتعزيز قدرتها على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة، وتحقيق النمو المستدام ضمن السياق الجزائري.

نتائج الدراسة

في ضوء الإطارين النظري والميداني، ومع الاستناد إلى نتائج الدراسات السابقة وتحليل البيانات باستخدام برنامج Smart PLS، توصلت دراستنا إلى مجموعة من النتائج الجوهرية التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- أكدت الدراسة تأثير التسويق الرقمي بشكل معنوي على تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر، مع دعم الفرضية الرئيسية وربط النتائج بأبعاد نموذج بطاقة الأداء المتوازن.
- تساهم أدوات التسويق الرقمي في كسب الوقت وتقليل التكاليف، وهو ما يتوافق مع دراستي (السعيد، 2023) و (Diouani، 2021) مع اختلاف طبيعة المؤسسات محل الدراسة.
- تعزز أدوات التسويق الرقمي أداء المؤسسات الناشئة وفتح فرص جديدة تتماشى مع محدودية ميزانيتها، بما يتوافق مع دراسة (Diouani، 2021) مع اختلاف طبيعة المؤسسات محل الدراسة.
- تسهم العمليات التسويقية الرقمية في تحسين أغلب مؤشرات أداء المؤسسات مثل الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة وفعالية الموارد، بما يتوافق مع دراستي (Joshi، وآخرون، 2025) (Aljabari، وآخرون، 2024)، مع اختلاف طبيعة المؤسسات محل الدراسة.
- تساعد أدوات التسويق الرقمي في توسع المؤسسات وتحقيق المبيعات بكفاءة وفعالية، وهو ما يتوافق مع (Sharabati، وآخرون، 2024)، مع اختلاف طبيعة المؤسسات المدروسة.
- مواقع التواصل الاجتماعي والموقع الإلكتروني يسجلان أقوى التأثير على أداء المؤسسات الناشئة مقارنة بالأدوات الأخرى، بينما محركات البحث وتطبيقات الهاتف الذكي لها تأثير معنوي أقل.
- لم يسجل البريد الإلكتروني تأثيرًا معنويًا يذكر على أداء المؤسسات الناشئة، مما يعكس محدودية فعاليته في السياق المحلي.
- الذكاء الاصطناعي يمثل أداة استراتيجية واعدة ضمن التسويق الرقمي، حيث يساهم في تحسين الأداء المستمر، دعم الابتكار، تعزيز اتخاذ القرار، وتقديم تجارب تسويقية مخصصة، بما يتوافق مع دراستي (Joshi، وآخرون، 2025) و (Medel، 2025)

خاتمة

- تعزز أدوات التسويق الرقمي القدرات التسويقية للمؤسسات الناشئة، والتي تختلف عن نتائج دراسة (Fitriyanti، Yuwono، و Nainggolan، 2025) التي لم تظهر تأثيرًا معنويًا للقدرات التسويقية على الأداء المؤسسي.
- الاعتماد على التكنولوجيا يمثل جوهر خصائص المؤسسات الناشئة، بما يتوافق مع (Ghi، Dong، و Thu، 2023)
- المواقع الإلكترونية تلعب دورًا رئيسيًا في تعزيز أداء المؤسسات كونها الواجهة الرقمية الأساسية، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة (Belitski، Oliveira، و Perez-Vega، 2025)، مع اختلاف طبيعة المؤسسات المدروسة.
- بشكل عام، تؤكد النتائج أن التسويق الرقمي يعزز الأداء المالي، العملياتي، تجربة العملاء، والتعلم والنمو، مع ضرورة موازنة اختيار الأدوات الرقمية مع خصائص كل مؤسسة وسياقها المحلي لضمان تحقيق أفضل النتائج.

الاقتراحات

- فيما يلي جملة من الاقتراحات التي تم إعدادها انطلاقًا من نتائج الدراسة الحالية:
- تعزيز الاستخدام المتكامل لأدوات التسويق الرقمي داخل المؤسسات الناشئة؛
- التركيز على تطوير وإدارة محتوى فعال على مواقع التواصل الاجتماعي؛
- تحديث المواقع الإلكترونية بصفة دورية لتحسين تجربة المستخدم؛
- تحسين تصميم وتفاعل تطبيقات الهواتف الذكية لتسهيل الاستخدام وزيادة الولاء؛
- إعادة النظر في استراتيجيات التسويق عبر البريد الإلكتروني لتعزيز فعاليتها؛
- توسيع استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات وأتمتة المهام التسويقية؛
- تخصيص ميزانيات أكبر للبحث والتطوير في المجال الرقمي؛
- اعتماد بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر؛
- تدريب فرق التسويق على التقنيات الرقمية الحديثة وتحليل البيانات؛
- إقامة شراكات مع خبراء التسويق الرقمي لتحسين الأداء؛
- تشجيع تبادل الخبرات بين المؤسسات الناشئة حول الممارسات الرقمية الناجحة؛

خاتمة

- المشاركة في الفعاليات العلمية والاقتصادية لاكتساب الخبرة والاستفادة من التجارب الناجحة.

أفاق الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، يمكن اقتراح جملة من الآفاق البحثية المستقبلية التي تستكمل ما تم تحقيقه وتفتح المجال لمقاربات جديدة في الموضوع:

- بناء شخصية المشتري Buyer Persona ودورها في تحسين استهداف حملات التسويق الرقمي؛
- توظيف تقنيات البيانات الضخمة Big Data وأثرها في دعم نظم الاستخبارات التسويقية؛
- أتمتة التسويق Marketing Automation وأثره في تحسين كفاءة حملات التسويق الرقمي؛
- فعالية استراتيجيات التسويق القائم على الذكاء الاصطناعي في تحسين تجربة الزبون الرقمي؛
- دور سياسة التمحور في تعزيز استدامة ونمو المؤسسات الناشئة في الجزائر.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

كتب

1. ع م الغامدي. (2023). التسويق الرقمي 101 : مفاهيم علمية وتجارب عملية. الرياض: تشكيل للنشر والتوزيع.
2. ف كوتلر. (2022). التسويق 5.0 : الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا الحديثة في خدمة الإنسانية. جبل عمّان: جبل عمان ناشرون.
3. م أ الزهراني. (2021). مؤشرات الأداء الرئيسية: رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية. الرياض: منصة عالم الموارد البشرية.
4. محمد علي أبو العلا. (2014). التسويق الإعلاني والالكتروني. محافظة كفر الشيخ، مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
5. ن إرسلان. (2008). الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

مقالات

1. ح بشته، ن بوعموشة. (2020). الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية. مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع، 3 (2)، 117-133.
2. ح بوردوسن . (2023). القرار الوزاري رقم 1275 شهادة مؤسسة ناشئة/ شهادة براءة اختراع ودوره في تعزيز قيم المواطنة لدى الطالب الجامعي. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، 8(1)، 441-458.
3. س بوزناد. (2024). دور حاضنات الاعمال الجامعية في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى الطلبة أصحاب المؤسسات الناشئة حاضنة جامعة المسيلة نموذجا. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، 9 (2)، 80-98.
4. ف ف غناني ، و ن زياني. (2022). تأثير عناصر مزيج التسويق الالكتروني على رضا الزبون دراسة لعينة من زبائن البنك الوطني الجزائري بتلمسان. مجلة البشائر الاقتصادية، 8(2)، 483-501.
5. م زرقون ، و ا عرابية. (2014). أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 1(1)، 121-132.
6. م س طعيبة . (2024). تنمية المقاولاتية في الوسط الجامعي كآلية لثمين نتائج البحث العلمي في الجزائر في اطار القرار الوزاري 1275. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 9 (2)، 11-44.
7. و حمادي، و ن بن عديدة. (2024). آثار القرار الوزاري 1275 في احتضان البحث العلمي لحاملي أفكار مشاريع المبتكرة والمؤسسات الناشئة. القانون العقاري و البيئة، 12 (2)، 140-153.

ملتقيات

1. ARADO. (2024). الحوكمة الاحترافية: رؤية تطبيقية لتحسين الأداء المؤسسي. الملتقى العربي السادس للحوكمة حول: دور الحوكمة في تطوير النظم الرقابية على الأداء المؤسسي والإداري. تونس: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

قائمة المراجع

أطروحات

1. آ جداوي . (2025). دور قدرات التسويق الرقمي لدى المسوقين في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات السياحية في الجزائر. غرداية، الجزائر: جامعة غرداية.
2. ر زيغد. (2023). دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسة من خلال الذكاء التكنولوجي: دراسة حالة المؤسسات الناشئة بالجزائر. سكيكدة، الجزائر: جامعة 20 أوت 1955.
3. س خضارة. (2020). أثر التوجه السوقي والابتكار على أداء المؤسسات الاقتصادية الناشئة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالجزائر - دراسة لعينة من 41 مؤسسة جزائرية - . ورقلة، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح .
4. ش منصور. (2023). تأثير التسويق الرقمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة عينة من المصارف الجزائرية. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
5. غ ايظاحين . (2015). القرار الاداري وعلاقته بأداء العمال داخل المنظمة -دراسة ميدانية. أطروحة دكتوراه. الجزائر: جامعة الجزائر 2.
6. ف السعيد. (2023). دور التسويق الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة: دراسة حالة المؤسسات الناشئة الجزائرية. تبسة، الجزائر: جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي.
7. ي تلي. (2022). دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة على نجاح أو فشل المؤسسات الناشئة في الجزائر: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المنشأة في إطار أجهزة الدعم في الجزائر. ورقلة، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح.

مواقع إلكترونية

1. جامعة سطيف 2. (2024). دار الذكاء الاصطناعي. تم الاسترداد من <https://www.univ-setif2.dz>
2. مراكز تطوير المقاولاتية. (2024). CDE مراكز تطوير المقاولاتية. تم الاسترداد من <https://cde.dz>
3. ACF Expo. (2024). معرض الجزائر للمقاولاتية. تم الاسترداد من <https://acf-expo.com>
4. African Startup Conference. (2025). المؤتمر الإفريقي للمؤسسات الناشئة. تم الاسترداد من <https://africanstartupconference.org/en>
5. ECSEL Expo. (2025). صالون التجارة والخدمات الالكترونية. تم الاسترداد من <https://ecselexpo.com/ar-dz>
6. ICT Africa Summit. (2025). قمة إفريقيا لتكنولوجيات الاعلام والاتصال. تم الاسترداد من <https://ictafricasummit.com/en/home>

قائمة المراجع

7. الإذاعة الجزائرية. (2023). الجامعات: تخصيص مكاتب للمؤسسات الناشئة والمشاريع المبتكرة الحاصلة على علامة لابل. تم الاسترداد من : <https://news.radioalgerie.dz/ar/node/19851> : <https://news.radioalgerie.dz>
8. الجريدة الرسمية. (2020). المرسوم التنفيذي رقم 20-254. الجزائر: الأمانة العامة للحكومة. تم الاسترداد من www.joradp.dz : <https://www.joradp.dz/FTP/jo-arabe/2020/A2020055.pdf>
9. المركز الجامعي إيليزي. (2024). دار الذكاء الاصطناعي. تم الاسترداد من : <https://www.cuillizi.dz> : https://www.cuillizi.dz/ai_house
10. جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة. (2023). فعاليات الملتقى العلمي الوطني حول دور التوجه التسويقي في نجاح المؤسسات الناشئة . تم الاسترداد من <https://www.univ-skikda.dz> : <https://www.univ-skikda.dz/index.php/ar/alsfht-alryysyt/nda-llasatdht-llmsharkt-fy-astbyan-alakadmyyn-ldm-trtyb-aljamt-fy-tsnyf-qs-25>
11. جامعة ابن خلدون تيارت. (2024). الملتقيات. تم الاسترداد من : <https://www.univ-tiaret.dz/> : <https://www.univ-tiaret.dz/ar/actualite.php?search=161696>
12. جامعة أحمد دراية أدرار. (2021). الملتقى "الويبينار" الدولي حول: حضارة المؤسسات الناشئة في ظل الاقتصاد الرقمي - قراءة في الفرص والتحديات -. تم الاسترداد من : <https://www.univ-adrar.edu.dz/> : <https://www.univ-adrar.edu.dz>
13. جامعة أحمد زبانه غيليزان. (2023). الملتقى الوطني الافتراضي الموسوم ب: " المؤسسات الناشئة ودورها في دعم المقابلة النسوية في الجزائر ". تم الاسترداد من <https://univ-relizane.dz> : <https://univ-relizane.dz/>
14. جامعة الإخوة منتوري قسنطينة 1. (2019). تدشين FabLab سيرتا. تم الاسترداد من : <https://www.umc.edu.dz> : <https://www.umc.edu.dz/index.php/ar/component/k2/item/1935-universite-des-freres-mentouri-constantine1-installation-du-fablab-cirta-ar>
15. جامعة الشادلي بن جديد الطارف. (2025). الملتقى الوطني بتقنية التحاضر عن بعد بعنوان: ريادة الأعمال الخضراء كمنظور تكاملي لاستدامة المؤسسات الناشئة. تم الاسترداد من <http://univ-eltarf.dz> : <http://univ-eltarf.dz/ucbet/fseg>
16. جامعة باجي مختار عنابة. (2025). الأحداث. تم الاسترداد من : <https://www.univ-annaba.dz/> : <https://www.univ-annaba.dz/ar/events>
17. جامعة باجي مختار عنابة. (2025). الملتقيات. تم الاسترداد من : <https://facscg.univ-annaba.dz> : <https://facscg.univ-annaba.dz/?p=471>
18. جامعة زيان عاشور الجلفة. (2023). الملتقيات. تم الاسترداد من : <https://fsecg.univ-djelfa.dz> : <https://fsecg.univ-djelfa.dz/ar/?p=12666>

قائمة المراجع

19. جامعة زيان عاشور الجلفة. (2024). الملتقى الوطني الحضوري وبتقنية التحاضر عن بعد بعنوان: تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات الناشئة - دراسات ميدانية وتجارب رائدة-. تم الاسترداد من <https://fsecg.univ-djelfa.dz/ar/?p=13978>
20. جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2. (2022). مخبر التصنيع Fab Lab. تم الاسترداد من <https://www.univ-constantine2.dz/blog/appel-aux-projects-innovants-fablab-18846>
21. جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2. (2022). مركز دعم التكنولوجيا و الابتكار. تم الاسترداد من <https://www.univ-constantine2.dz/cati/?lang=ar>
22. جامعة محمد بوضياف المسيلة . (2020). المؤتمر الدولي حول: دور المؤسسات الناشئة في تحقيق الإقلاع الإقتصادي الجزائري المنشود. تم الاسترداد من <https://www.univ-msila.dz/site>
23. جامعة مولود معمري تيزي وزو. (2021). الملتقيات. تم الاسترداد من <https://www.ummtto.dz/ar/> : https://www.ummtto.dz/wp-content/uploads/2021/04/1618226573769_Colloque-international-sur-les-startups-et-le-developpement-economique.pdf
24. حاضنة أعمال جامعة باتنة 02 . (2024). مركز دعم التكنولوجيا والابتكار. تم الاسترداد من <https://incubateur.univ-batna2.dz/cati>
25. صنایعي. (2025). Snai3i. تم الاسترداد من <https://www.snai3i.org/>
26. م سناجلة. (2024). أكبر 5 تحديات تواجه الشركات الناشئة في عام 2024. الدوحة. تم الاسترداد من <https://www.aljazeera.net/ebusiness/2024/3/15/أكبر-5-تحديات-تواجه-الشركات-الناشئة-في>
27. منصة المقاول الجزائري. (2023). صندوق التمويل الجزائري. تم الاسترداد من <https://moukawil.dz/knowledgebase/asf/> : <https://moukawil.dz>
28. وكالة الأنباء الجزائرية. (2024). الجزائر الأولى عربيا من حيث عدد حاضنات الأعمال الجامعية. تم الاسترداد من <https://www.aps.dz/ar/sante-science-technologie/164586-2024-07-03-16-29-03>
29. مستشير. (2025). Moustachir. تم الاسترداد من <https://moustachir.dz/ar/>

المراجع باللغة الأجنبية

كتب

1. A Charlesworth. (2023). Digital Marketing: A Practical Approach. London: Routledge.
2. A Michael و B Salter. (2006). Mobile Marketing. London: Routledge. doi:10.4324/9780080459653
3. A Osterwalder و Y Pigneur. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. New Jersey: John Wiley & Sons.

قائمة المراجع

4. A Skala. (2019). Characteristics of Startups. تأليف A Skala ،Digital Startups in Transition Economies (91–41 الصفحات). Palgrave Pivot, Cham. doi:10.1007/978-3-030-01500-8_2
5. A T Rosário. (2023). Security in digital marketing: Challenges and opportunities. Confronting Security and Privacy Challenges in Digital Marketing,233-206 .
6. B A Miller. (2016). Assessing organizational performance in higher education. New Jersey: John Wiley & Sons.
7. B Halligan و ، D Shah. (2014). Inbound Marketing, Revised and Updated: Attract, Engage, and Delight Customers Online 2nd edition. New York: John Wiley & Sons.
8. B Lal ،E Ismagilova ،Y K Dwivedi و ، S Kwayu. (2020). Return on investment in social media marketing: Literature review and suggestions for future research. تأليف N P Rana و ، et al. ،Digital and Social Media Marketing. Advances in Theory and Practice of Emerging Markets (17-3 الصفحات). Springer, Cham. doi:10.1007/978-3-030-24374-6_1
9. C Pellerin. (2022). La Méga Boite à outils des Réseaux sociaux. Paris: Dunod.
10. D Chaffey و ، F Ellis-Chadwick. (2019). Digital Marketing, Global Edition. Pearson UK.
11. D Parmenter. (2015). Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs. New Jersey: John Wiley & Sons.
12. E Ries. (2011). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York: Crown Currency.
13. F Laurent. (2021). Mesurer l'efficacité du Marketing digital Estimer le ROI pour optimiser ses actions, 3^{ème} édition. Malakoff ،France: Dunod.
14. G Le Bodic. (2005). Mobile messaging technologies and services: SMS, EMS and MMS. New Jersey: John Wiley & Sons.
15. G Shepard. (2024). The Startup Lifecycle: The Definitive Guide to Building a Startup from Idea to Exit. Texas: BenBella Books.
16. H Gerard و ، T Bruijl. (2019). The relevance of Porter's five forces in today's innovative and changing business environment. SSRN.
17. I M Munck. (1997). Bridging the macro and micro levels in outcome evaluation. Evaluation, 3(3)344-320 .
18. Cohen, J. (2013). Statistical power analysis for the behavioral sciences. routledge.
19. J F Hair ،G.T M Hult, G.T.M., ، C M Ringle و ، M Sarstedt. (2021). An Introduction to Structural Equation Modeling. تأليف Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R (18-1 الصفحات). Springer, Cham. ht. doi:10.1007/978-3-030-80519-7_1
20. J L Ledford ،J Teixeira و ، M E Tyler. (2011). Google Analytics. New Jersey: John Wiley and Sons.
21. M Siakalli ،A Masouras و ، C Papademetriou. (2016). E-Marketing in the Hotel Industry: Marketing Mix Strategies. تأليف A Kavoura ،D Sakas و ، P Tomaras (المحرر) ،(eds) Strategic Innovative Marketing (129–123 الصفحات). Springer Proceedings in Business and Economics. doi:10.1007/978-3-319-33865-1_15
22. N Çeşmeci. (2024). Affiliate Marketing in Tourism and Its Implementation by Travel Bloggers. تأليف İ Yazicioğlu ،Ö Yayla ،A Işın ،C Aktuna و ، E Yalçın ،Contemporary Studies and Theories in Tourism (1 الإصدار st239-227 الصفحات). Berlin ،Germany: Peter Lang GmbH. doi:10.3726/b22454
23. N Hamidli. (2023). Introduction to UI/UX Design: Key Concepts and Principles. Preuzeto, 2818-1 ،

قائمة المراجع

24. P F Drucker. (1999). L'avenir du management selon Drucker. Londres: Pearson - Village Mondial.
25. P R Niven. (2002). Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results. New Jersey: John Wiley & Sons.
26. P R Niven. (2009). Balanced Scorecard: Arbeitsbuch. New Jersey: John Wiley & Sons.
27. P Kotler ،K L Keller و ، D Manceau. (2016). Marketing Management (الإصدار 15). England: Pearson.
28. P Thiel و ، B Masters . (2014). Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future. New York: Crown Currency.
29. Ph Lorino. (2010). L'économiste et le manager. Paris: La Découverte.
30. R Jyotsna ،H Nazki ،A Kumar و ، N Chauhan. (2024). Understanding the Impact of Affiliate Marketing on Consumer Behavior: A Comprehensive Analysis. Alareeni, B., Hamdan, A. (eds) Navigating the Technological Tide: The Evolution and Challenges of Business Model Innovation (445-433 الصفحات). Cham: Springer. doi:10.1007/978-3-031-67434-1_41
31. R Marrone و ، C Gallic. (2018). Le grand livre du marketing digital. Paris: Dunod.
32. R Shreves. (2015). Social media optimization for dummies. New Jersey: John Wiley & Sons.
33. R Stockmann. (2008). Evaluation and Quality Development: Principles of Impact-Based Quality Management. Berlin: Peter Lang Group AG.
34. S Blank و ، B Dorf . (2020). The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company. New Jersey: Wiley.
35. S Closser. (2013). Adobe Analytics Quick-Reference Guide: Market Reports and Analytics (formerly SiteCatalyst). Adobe Press.
36. S K Thompson. (1989). Adaptive cluster sampling. University of Alaska Fairbanks.
37. S Ripsas ،B Schaper و ، S Tröger. (2018). A Startup Cockpit for the Proof-of-Concept. تأليف G Faltin ،Handbuch Entrepreneurship (279–263 الصفحات). Wiesbaden: Springer Gabler, Wiesbaden. doi:10.1007/978-3-658-04994-2_21
38. S U Kucuk. (2023). Digital Marketing and Digital Marketing Mix. In: Visualizing Marketing. Palgrave Macmillan Cham: Palgrave Studies in Marketing, Organizations and Society. doi:10.1007/978-3-031-18215-0_8
39. T Stenger و ، S Bourliataux-Lajoinie. (2014). E-marketing & e-commerce: Concepts, outils, pratiques (2 الإصدار ème édition). Paris: Dunod.

مقالات

1. A A A Sharabati ،A A A Ali ،M I Allahham ،A A Hussein ،A F Alheet و ،A S Mohammad . (2024)The impact of digital marketing on the performance of SMEs: An analytical study in light of modern digital transformations .*Sustainability* .doi:10.3390/su16198667
2. A Anggreyorina ،A Rohendi و ، R Rinawati. (2024). Optimalisasi digital marketing mix guna meningkatkan pendapatan usaha kost Airmadidi Kabupaten Minahasa Utara. PESHUM : Jurnal Pendidikan, Sosial dan Humaniora, 4(1)382-374 . doi:10.56799/peshum.v4i1.6426
3. A Bagshaw. (2015). What is marketing automation? Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice, 1785-84 . doi:10.1057/dddmp.2015.46

قائمة المراجع

4. A Bekh. (2020). Advertising-based revenue model in digital media market. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 33(2),559-547 . doi:0000-0002-4561-9363
5. A Caro ،A J Mendoza ،H Noble و ،A T de Kryzl. (2024). Influence of Search Engine Optimization (SEO) Towards Purchase Intention of Online Shoppers. *Journal of Business and Management Studies*, 6(3)279 ،—285. doi:10.32996/jbms.2024.6.3.24
6. A Dsouza و ، N Panakaje. (2023). Performance of Startups through Digital Marketing. *International Journal of Case Studies in Business, IT, and Education*, 7(2), 38-50 . doi:10.5281/zenodo.7810362
7. A Dsouza ، وN Panakaje. (2023). A Study on the Evolution of Digital Marketing. *International Journal of Case Studies in Business, IT, and Education*, 7, 95-106. doi:10.47992/IJCSBE.2581.6942.0248
8. A Joshi ،S Kale ،S Chandel و ، D Kumar Pal. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 403-396 . doi:10.9734/BJAST/2015/14975
9. A Marcon و ، J L Duarte Ribeiro. (2021). How do startups manage external resources in innovation ecosystems? A resource perspective of startups' lifecycle. *Technological Forecasting and Social Change*, 171. doi:10.1016/j.techfore.2021.120965
10. A Opreana و ، S Vinerean. (2015). A New Development in Online Marketing: Introducing Digital Inbound Marketing. *Expert Journal of Marketing*, 3 (1)34-29 .
11. A Öztürk. (2025). The Impact of Influencer Marketing on Consumer Behaviour. *Communications on Applied Nonlinear Analysis*, 32 (9s)1374-1359 . doi:10.52783/cana.v32.4154
12. A Stojković ،D Stoykova و ، P Geurts. (2016). Modification of the international marketing mix in the e-environment. *Journal of Economics, Management and Informatics*, 7(2)-15 . 27. doi:10.5937/bizinfo1602015S
13. A Wohllebe ،M R Adler و ، S Podruzsik. (2021). Influence of Design Elements of Mobile Push Notifications on Mobile App User Interactions. *International Journal of Interactive Mobile Technologies*, 15(15)46-35 . doi:10.3991/ijim.v15i15.23897
14. B Vojislav . (2025). Structural equation modeling as a tool for economic research. *Science International Journal*, 4(1)91-87 . doi:10.35120/sciencej0401087b
15. B. P J Mahendratmo و ، M Ariyanti. (2019). Analysis of E-marketing Mix to Consumer Purchase Decisions Traveloka. *Asian Journal of Management Sciences & Education*, 8(1) ، 82-72. من الاسترداد تم [http://www.ajmse.leena-luna.co.jp/AJMSEPDFs/Vol.8\(1\)/AJMSE2019\(8.1-09\).pdf](http://www.ajmse.leena-luna.co.jp/AJMSEPDFs/Vol.8(1)/AJMSE2019(8.1-09).pdf)
16. C B Dewa ،D Pradiatiningtyas و ، L A Safitri. (2024). Inbound Marketing Based On Content And Customer In The Creative Industry Selling Fresh Meat, Seafood And Vegetables In Yogyakarta: An Experimental Approach. *Jurnal Sekretari dan Manajemen*, 8 (1)52-46 . doi:10.31294/widyacipta.v8i1.20353
17. C F Gomes و ، M M Yasin. (2017). Toward promoting effective strategic performance: the relevance of the alignment of performance measurement and competitive strategic choices. *International Journal of Business Excellence*, 12(3)350-329 . doi:10.1504/IJBEX.2017.084445
18. C M Ringle ،M Sarstedt ،N Sinkovics و ، R R Sinkovics. (2023). A perspective on using partial least squares structural equation modelling in data articles. *Data in Brief*, 48. doi:10.1016/j.dib.2023.109074

قائمة المراجع

19. C M Stein ،N J Morris و ، N L Nock. (2012). Structural Equation Modeling. تأليف R Elston ، J Satagopan و ، S Sun ،Statistical Human Genetics (512-495 الصفحات). Humana Press. doi:https://doi.org/10.1007/978-1-61779-555-8_27
20. C P Patel و ، P K Chugan. (2018). Digital Inbound Marketing to Drive the Success of Startups. International Journal of Family Business and Management, 2(1)6-1 ، doi:10.15226/2577-7815/2/1/00111
21. D Carlucci. (2010). Evaluating and selecting key performance indicators: an ANP-based model. Measuring business excellence, 14(2)76-66 ، doi:10.1108/13683041011047876
22. D Chaffey و ، M Patron. (2012). From web analytics to digital marketing optimization: Increasing the commercial value of digital analytics. Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice, 1445-30 ، doi:10.1057/ddmp.2012.20
23. D Dašić ،V Vučić ،Ž Turčinović و ، M Tošić. (2023). Digital Marketing - Marketing Opportunities and the Power of Digital Consumers. Е к о н о м и к а п о љ о п р и в р е д е , 70(4)1199-1187 ، doi:10.59267/ekoPolj23041187D
24. D Kaur ،S Kushwah و ، S Kumar. (2025). Viral marketing: a systematic literature review and future research agenda. Marketing Intelligence & Planning,13-1 ، doi:10.1108/MIP-08-2023-0394
25. D Knoke. (2005). Structural Equation Models. Encyclopedia of Social Measurement-689 ، 695. doi:10.1016/B0-12-369398-5/00392-3
26. D M Mihaiu ،A Opreana و ، M P Cristescu. (2010). Efficiency, effectiveness and performance of the public sector. Romanian journal of economic forecasting, 4(1)-132 ، 147.
27. D P Sakas ،D P Reklitis ،P Trivellas ،C Vassilakis و ، M C Terzi. (2022). The effects of logistics websites' technical factors on the optimization of digital marketing strategies and corporate brand name. Processes, 10(5)912-892 ، doi:10.3390/pr10050892
28. D Prantl و ، M Prantl. (2018). Website traffic measurement and rankings: competitive intelligence tools examination. International Journal of Web Information Systems, 14(4) ، 437-423. doi:10.1108/IJWIS-01-2018-0001
29. F Diez-Martin ،A Blanco-Gonzalez و ، C Prado-Roman. (2019). Research Challenges in Digital Marketing: Sustainability. Sustainability, 11(10)39-28 ، doi:10.3390/su11102839
30. F Figueiredo ،M J A Gonçalves و ، S Teixeira. (2021). Information technology adoption on digital marketing: A literature review. Informatics, 8(4)96-74 ، doi:10.3390/informatics8040074
31. F Oliveira ،M Belitski و ، R Perez-Vega. (2025). Sales digitization and sales process optimisation for firm performance: Evidence from European firms. Technological Forecasting and Social Change, 21726-1 ، doi:10.1016/j.techfore.2025.124172
32. G Kumar و ، R K Paul. (2020). Literature review on on-page & off-page seo for ranking purpose. United International Journal for Research & Technology, 1(6)34-30 ، .
33. G Naro و ، D Travaillé. (2010). Construire les stratégies avec le Balanced Scorecard: vers une approche interactive du modèle de Kaplan et Norton. Finance Contrôle Stratégie, 13(2)66-33 ، .
34. G O Igbaekemen. (2014). Impact of leadership style on organisation performance: A strategic literature review. Public Policy and Administration Research, 4(9)135-126 ، .
35. G Telilani و ، D Bouteldja. (2024). The Impact of Inbound Marketing on Digital Consumer Behavior in Algeria. Studia Universitatis Babeş-Bolyai Oeconomica, 69 (1)37 ، - 53. doi:10.2478/subboec-2024-0003

قائمة المراجع

36. G Wegmann. (2008). The balanced scorecard as a knowledge management tool: a French experience in a semi-public insurance company. *The ICFAI Journal of Knowledge Management*, 6(3)38-22 .
37. H Aljohani. (2020). A Review of Research on Inbound Marketing. *Journal for Research on Business and Social Science*, 3 (4)320-312 .
38. H Alves ,C Fernandes , M Raposo. (2016). Social media marketing: a literature review and implications. *Psychology & Marketing*, 33(12)1038-1029 . doi:10.1002/mar.20936
39. H Dickinson ,E Peck ,J Durose , E Wade. (2010). Efficiency, effectiveness and efficacy: towards a framework for high-performance in healthcare commissioning. *Public Money & Management*, 30(3)174-167 . doi:10.1080/09540961003794311
40. H H Purba. (2021). A systematic literature review of Malcolm Baldrige national quality award (MBNQA). *Journal of Technology Management for Growing Economies*, 12(1)-1 . 12.
41. H J Doleman ,S ten Have , C T B Ahaus. (2014). Doleman, H. J., ten Have, S., & Ahaus, C. T. B. Empirical evidence on applying the European Foundation for Quality Management Excellence Model, a literature review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(5-6)460-439 . doi:10.1080/14783363.2013.862916
42. H Jafarzadeh ,A Aurum ,J D' Ambra , A H Ghapanchi Dr. (2015). A systematic review on search engine advertising. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, 7(3)32-1 . doi:10.17705/1pais.07301
43. H Lucas Jr. (1971). Performance evaluation and monitoring. . *ACM Computing Surveys (CSUR)*, 3(3)91-79 . doi:10.1145/356589.356590
44. H O Zaki , D Fernandez. (2023). Automation in digital marketing. تأليف O Dastane ,A Aman , N Safie ,Digital natives as a disruptive force in asian businesses and societies (251-241 الصفحات). IGI Global. doi:10.4018/978-1-6684-6782-4.ch014
45. I Bartuševičienė , E Šakalytė. (2013). Organizational assessment: effectiveness vs. efficiency. *Social Transformations in Contemporary Society*, 1(1)53-45 .
46. I Chomiak-Orsa , K Liszczyk. (2020). Digital Marketing as a Digital Revolution in Marketing Communication. *Economic Informatics. Scientific Papers of the Wrocław University of Economics*, Wrocław University of Economics, 2 (56)19-9 . doi:10.15611/ie.2020.2.01
47. I El Saleh. (2019). Characteristics of the Value of Digital Marketing: a Review of Research. *Bulletin of the Belarusian State Economic University*125-120 . تم الاسترداد من <http://edoc.bseu.by:8080/handle/edoc/83415>
48. I Heimbach ,D S Kostyra , O Hinz. (2015). Marketing automation. *Business & Information Systems Engineering*, 57133-129 . doi:10.1007/s12599-015-0370-8
49. I Izzai , A El Berrhouti. (2022). Les Technologies de l'Information et de la Communication et la performance de l'organisation : enjeux et perspectives. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(7)181-164 .
50. J C Spender ,V Corvello ,M Grimaldi , P Ripa. (2017). Startups and open innovation: a review of the literature. *European Journal of Innovation Management*, 20(1)30-4 . doi:10.1108/EJIM-12-2015-0131
51. J D Hanson ,S A Melnyk , R A Calantone. (2011). Defining and measuring alignment in performance management. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(10)1114-1089 . doi:10.1108/01443571111172444

قائمة المراجع

52. J Grafton ،A M Lillis و ، S K Widener. (2010). The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7)706-689 ، doi:10.1016/j.aos.2010.07.004
53. J Järvinen و ، H Taiminen. (2016). Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial marketing management*, 54175-164 ، doi:10.1016/j.indmarman.2015.07.002
54. J P Damayanti ،T Setyowati و ، Y G Wibowo. (2025). APPLICATION OF MARKETING MIX AND DIGITAL MARKETING TO SALES. *Jurnal Comparative: Ekonomi dan Bisnis*, 7(1)275-250 ،
55. K A Soloveychik و ، P A Sataev. (2021). (). Startups in economics: definition, essence and characteristics. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 14(5) ، 92–110. doi:10.18721/JE.14507
56. K Kalyanam و ، S McIntyre. (2002). The E-Marketing Mix: A Contribution of the E-Tailing Wars. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (4)499-487 ، doi:10.1177/009207002236924
57. K M Sam ،H L Li و ، C R Chatwin. (2016). Understanding the adoption of online language learning based on e-marketing mix model. *Journal of Information Technology Management*, 27(2)81-65 ، تم الاسترداد من <https://jitm.ubalt.edu/XXVII-2/article2.pdf>
58. K Rishad . (2025). Unlocking the influence of digital marketing strategies on startup performance: A case study in Bangladesh. *Journal of Information Systems and Informatics*, 7(1)830-805 ، doi:10.51519/journalisi.v7i1.994
59. L Cacciolatti, A Rosli, J L Ruiz-Alba, J Chang. (2020). Strategic alliances and firm performance in startups with a social mission. *Journal of Business Research*, 106, 106-117, doi : 10.1016/j.jbusres.2019.08.047
60. L Durda و ، A Ključnikov. (2019). Social networks in entrepreneurial startups development. *Economics & Sociology*, 12(3)208-192 ، doi:10.14254/2071-789X.2019/12-3/13
61. L G R Antunes, F F Vasconcelos, C M D Oliveira و H L Corrêa(2022). Dynamic framework of performance assessment for startups. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(7), 2723-2742, doi : 10.1108/IJPPM-07-2020-0382
62. L P Baltas. (2016). Digital marketing mix specific to the IT Field. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*, 9 (58)44-33 ، تم الاسترداد من https://webbut.unitbv.ro/index.php/Series_V/article/view/3605
63. M A Mafazi. (2018). Capital Budgeting Analysis in Digital Marketing Activities at Yes Cake & Bakery. *International Journal of Business Management & Research (IJBMR)*, 8(6) ، 8-1.
64. M A Ponomarev و ، A M Ponomareva. (2023). Transformation of Marketing Mix in a Digital Environment Based on the Development of Internet Marketing Functions. *Financial Research*, 24(4)83-75 ، doi:10.54220/finis.1991-0525.2023.81.4.007
65. M Aljabari ،S Althuwaini ،A Bouguerra ،A A A Sharabati ،M Allahham و ، M Allan. (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*2029 –2036. doi:10.5267/j.ijdns.2024.7.006
66. M Anber . (2022). The impact of digital marketing success on customer loyalty. *Marketing and Management of Innovations*, 13 (3)103 ، - 113. doi:10.21272/mmi.2022.3-09.
67. M Arif و ، F M Smiley. (2004). Baldrige theory into practice: a working model. *International Journal of Educational Management*, 18(5)328-324 ، doi:10.1108/09513540410543475

قائمة المراجع

68. M Basimakopoulou, K Theologou و P Tzavaras. (2022). A literature review on digital marketing : The evolution of a revolution. *Journal of Social Media Marketing*, 1(1), 30-40. doi :10.33422/jsmm.v1i1.901
69. M Heydari ,Z Xiaohu ,K K Lai , و Z Yuxi. (2020). Evaluation of organizational performance strategies. *Proceedings of National Aviation University*, 82(1)93-77 . doi:10.18372/2306-1472.82.14615
70. M J Somers و ، D Birnbaum. (1998). Work-related commitment and job performance: it's also the nature of the performance that counts. *Journal of Organizational Behavior*, 19(6) ، 634-621. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199811)19:6<621::AID-JOB853>3.0.CO;2-B
71. M Nagpal و ، J A Petersen. (2021). Keyword selection strategies in search engine optimization: How relevant is relevance? *Journal of Retailing*, 97(4)763-746 . doi:10.1016/j.jretai.2020.12.002
72. M Oklander ،T Oklander ،O Yashkina ،I Pedko و ، M Chaikovska. (2018). Analysis of technological innovations in digital marketing. *В о с т о ч н о - Е в р о п е й с к и й ж у р н а л п е р е д о в ы х т е х н о л о г и й*, 5(3)91-80 .
73. M S Ullal ،R Birau و ، V Popescu. (2024). Evaluating the impact of marketing mix by using machine learning for digital marketing. *Multidisciplinary Science Journal*, 7(6)98-80 . doi:10.31893/multiscience.2025302
74. M Saravanakumar و ، T SuganthaLakshmi. (2012). Social media marketing. *Life science journal*, 9(4)4451-4444 .
75. M Sarstedt ،J F Hair ،M Pick ،C M Ringle ،L Radomir و ، B Liengaard. (2022). Progress in partial least squares structural equation modeling use in marketing research in the last decade. *Psychology & Marketing*, 39(5)1064-1035 . doi:10.1002/mar.21640
76. M T Nuseir و ، H Madanat. (2017). The use of integrated management approaches and their impact on customers' satisfaction and business success. *International Journal of Business Excellence*, 11(1)120 ،-140. doi:10.1504/IJBEX.2017.10000687
77. M W Ford و ، J R Evans. (2000). Conceptual foundations of strategic planning in the Malcolm Baldrige criteria for performance excellence. *Quality Management Journal*, 7(1) ، 26-8. doi:10.1080/10686967.2000.11919223
78. M Zulkifli ،A Yusoff و ، M Saiful . (2021). Malcolm Baldrige approach in university management: an importance – performance matrix analysis (IPMA) . *Asian Journal of University Education*, 7 (2) ، 283-273 .
79. N Bosma, M van Praag, R Thurik, و G de Wit (2004). The Value of Human and Social Capital Investments for the Business Performance of Startups. *Small Business Economics* 23, 227–236. doi:10.1023/B:SBEJ.0000032032.21192.72
80. N Makrydakis. (2024). SEO mix 6 O's model and categorization of search engine marketing factors for websites ranking on search engine result pages. *International Journal of Research in Marketing Management and Sales*, 6 (1) 32-18. doi:10.33545/26633329.2024.v6.i1a.146
81. N Rompho (2018). Operational performance measures for startups. *Measuring Business Excellence*, 22(1), 31–41. doi : 10.1108/MBE-06-2017-0028
82. P K Kannan و ، H Alice Li. (2017). Digital Marketing: A Framework, Review and Research Agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1)45-22 . تم الاسترداد من <https://ssrn.com/abstract=3000712>
83. P Suryana. (2022). E-mail Marketing Strategy in Increasing Customer Retention in E-commerce. *Jurnal Ekonomi*, 11(03)2172-2168 .

قائمة المراجع

84. R Asrigo و E R Kaburuan. (2024). Improving E-Commerce Website Rank Using Search Engine Optimization (SEO). *International Journal of Intelligent Systems and Applications in Engineering*, 12(14) ، 430–440. تم الاسترداد من <https://www.ijisae.org/index.php/IJISAE/article/view/4679/3353>
85. R Bowlby. (2011). Living the future: Organizational performance assessment. *Journal of Library Administration*, 51(7-8), 618-644. doi :10.1080/01930826.2011.601267
86. R D Kusumawati ،T Oswari ،T Yusnitasari ، H Dutt. (2022). Analysis of Marketing Mix and Website Performance on E-marketplace of Agricultural Products. *ICT Analysis and Applications (الصفحات 444-437)*. Singapore : Springer. doi :0.1007/978-981-16-5655-2_42
87. R D Todor. (2016). Marketing automation. *Bulletin of the transilvania university of brasov*, 9(58), 87-94.
88. R K Behera ،A Gunasekaran ،S Gupta ،S Kamboj ، P K Bala. (2019). Personalized digital marketing recommender engine. *Journal of retailing and consumer Services*, 53(6). doi : 10.1016/j.jretconser.2019.03.026.
89. R M Ben Zaied ،H Affes و L Hikkerova. (2015). Sources Externes de Connaissances, Innovation Organisationnelle et Performance Organisationnelle. *Management & Prospective*, 32(5), 81-98. doi :10.3917/g2000.325.0081.
90. R Nurcahyo ،M I Akbar و D S Gabriel. (2018). Characteristics of startup company and its strategy: Analysis of Indonesia fashion startup companies. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(34) 44-47.
91. R S Kaplan و D P Norton. (2005). The balanced scorecard: measures that drive performance, 70. *Harvard Business Review*.79-71 ،
92. R S Kaplan و D P Norton. (2007). Balanced scorecard. تأليف C Boersch و R Elschen ،Das Summa Summarum des Management (الصفحات 148-137). Gabler. doi:10.1007/978-3-8349-9320-5_12
93. R Ström ،M Vendel و J Bredican. (2014). Mobile marketing : A literature review on its value for consumers and retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(6)-1001 ، 1012. doi: 10.1016/j.jretconser.2013.12.003
94. S Drobyazko ،A Shapovalova ،O Bielova ،O Nazarenko و M Yunatskyi. (2019). Evaluation of effectiveness of responsibility centers in the management accounting system. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 23(6)6-1 ،
95. S Ghosh ،R B Handfield ،V R Kannan و K C Tan. (2003). A structural model analysis of the Malcolm Baldrige National Quality Award framework. *International Journal of Management and Decision Making*, 4(4)311-289 ، doi:10.1504/IJMDM.2003.003996
96. S Giftson و S Krishnakumari. (2024). The Art of Digital Marketing. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 11(5)315-311 ، doi:10.32628/IJSRST2411453
97. S Joshi ،S Bhattacharya ،P Pathak ،N A Natraj ،J Saini و S Goswami . (2025). Harnessing the potential of generative AI in digital marketing using the Behavioral Reasoning Theory approach. *International Journal of Information Management Data Insights*, 5(1)14-1 ، doi:10.1016/j.jjime.2024.100317
98. S Kim. (2005). Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations,. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2)245 –261. doi:10.1093/jopart/mui013

قائمة المراجع

99. S Mi Dahlgaard-Park. (2008). Reviewing the European excellence model from a management control view. *The TQM Journal*, 20(2)119-98 . doi:10.1108/17542730810857345
100. S Nazari-Shirkouhi ,S Mousakhani ,M Tavakoli ,M R Dalvand ,J Šaparauskas , J Antuchevičienė. (2020). Importance-performance analysis based balanced scorecard for performance evaluation in higher education institutions: an integrated fuzzy app. *Journal of Business Economics and Management*, 21(3)678-647 . doi:10.3846/jbem.2020.11940
101. S Pomet , J F Sattin. (2016). Le développement des start-up françaises: un problème de financement. *Technologie et innovation*, 16(1)12-1 .
102. S S Nudurupati ,U S Bititci ,V Kumar , F T Chan. (2011). State of the art literature review on performance measurement. *Computers & Industrial Engineering*, 60(2)290-279 . doi:10.1016/j.cie.2010.11.010
103. S Sorooshian. (2025). Influencer marketing: service supplier selection. *Journal of Management Decision*, 63 (13)173-146 . doi:10.1108/MD-12-2023-2366
104. T Cata ,P S Patel , T Sakaguchi. (2013). QR code: A new opportunity for effective mobile marketing. *Journal of Mobile technologies, knowledge and society*, 17-1 . doi:10.5171/2013.748267
105. T Felin , A Gambardella. (2024). A scientific method for startups. *Journal of Management*, 50(8)3080 –3104. doi:10.1177/01492063231226136
106. T Miaskiewicz. (2022). The website traffic project: Facilitating engagement and learning in an introductory digital marketing class. *Marketing Education Review*, 32(2)154-150 . doi:10.1080/10528008.2022.2057863
107. V V Dong ,T N Ghi , N Q Thu. (2023). The impact of technological innovation on business model innovation and start-up performance. *Journal of Human, Earth, and Future*, 4(3)273-257 . doi:10.28991/HEF-2023-04-03-01
108. W E Kedi ,C Ejimuda ,C Idemudia , T I Ijomah. (2024). AI software for personalized marketing automation in SMEs: Enhancing customer experience and sales. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 23(1)1990-1981 . doi:10.30574/wjarr.2024.23.1.2159
109. W K Talley. (1994). Performance indicators and port performance evaluation. *Logistics and Transportation Review*, 30(4)339 .
110. W Martz. (2013). Evaluating organizational performance: Rational, natural, and open system models. *American Journal of Evaluation*, 34(3)401-385 . doi:10.1177/1098214013479151
111. W Seibel. (1990). Organizational behavior and organizational function: toward a micro-macro theory of the third sector. *The third sector: Comparative studies of nonprofit organizations*121-107 .
112. W Yuwono ,S D Fitriyanti , F Nainggolan. (2025). The impact of digital marketing innovation and strategic orientation on firm performance: Mediated by marketing capability and moderated by risk management. *Journal of Quantitative Methods for Economics and Business*, 391 –29. doi:10.46661/rev.metodoscuant.econ.empresa.10841
113. X A Zhang ,V Kumar , K Cosguner. (2017). Dynamically Managing a Profitable Email Marketing Program. *Journal of Marketing Research*, 54(6)866-851 . doi:10.1509/jmr.16.0210
114. X Hu , C Liu. (2018). Measuring efficiency, effectiveness and overall performance in the Chinese construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 25(6)797-780 . doi:10.1108/ECAM-06-2016-0131

قائمة المراجع

115. Y Afrina ,T Sadia و , F Kaniz . (2015). Effectiveness of Digital Marketing in the Challenging Age: An Empirical Study. International Journal of Management Science And Business Administration, 1 (5)80-69 .
116. Y K Dwivedi ,K K Kapoor و , H Chen. (2015). Social media marketing and advertising. The Marketing Review, 15(3)309-289 . doi:10.1362/146934715X14441363377999
117. Z Bezhovski. (2025). The New 3P Model in Digital Marketing: Redefining the Marketing Mix for the Digital Age. Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science, 5(01)100-78 .
118. Z Issor. (2017). La Performance de L'entreprise : Un concept Complexe Aux Multiples Dimensions. Projectics / Proy ctica / Projectique, 17(2)103-93 . doi:10.3917/proj.017.0093
119. Z Zhygalkevych ,V Zalizniuk ,S Smerichevskiy ,T Zabashtanska ,S Zatsarynin و , R Tulchynskiy. (2022). Features and Tendencies of the Digital Marketing Use in the Activation of the International Business Activity. International Journal of Computer Science & Network Security, 2(1)84-77 . doi:10.22937/IJCSNS.2022.22.1.12

الملتقيات

1. B Chitkara و ,S M J Mahmood. (2020). Importance of web analytics for the success of a startup business. Data Science and Analytics. REDSET 2019 .(الصفحات 380-366) Singapore: Springer . doi: 10.1007/978-981-15-5830-6_31
2. B Gerdoci و , B Kosta. (2020). Aligning business model design and technological innovation for an improved business performance. 23rd International Conference on Multidisciplinary Studies: Resilience for Survival ,(الصفحات 182-170). Cambridge.
3. G E Imanova, (2023). Difference Between Digital Marketing and Traditional Marketing Models. 15th International Conference on Applications of Fuzzy Systems, Soft Computing and Artificial Intelligence Tools. (الصفحات 529-522). Springer, Cham. doi:10.1007/978-3-031-25252-5_69
4. H T Sutiono ,J Juwariah ,T Kusmantini و , A K Diantoro. (2025). Network orientation and technological transformation shaping startup models and performance. 1st International conference on advanced research in sustainable economic and social science (ICARSESS-24). Yogyakarta, Indonesia: SHS Web of Conferences. doi:10.1051/shsconf/202521201012
5. J Al-Gasawneh ,M Alsoud ,Z M Alhawamdeh ,T J Bani-Ata ,M Alghizzawi و , M K Daoud. (2024). Exploring the influence of digital marketing strategies on enhancing customer satisfaction in contemporary business environments. 2nd International Conference on Cyber Resilience (ICCR) (الصفحات 7-1). Dubai: IEEE.
6. J Bharti ,S Dongre و , M Thorat. (2024). Customer Behaviour Analysis: Tools Overview. International Conference for Women in Innovation, Technology & Entrepreneurship (ICWITE) (الصفحات 201-197). Bangalore: IEEE. doi:10.1109/ICWITE59797.2024.10503393
7. K M Sam و , C R Chatwin. (2005). The Mapping between Business E-Marketing Mix and Internet Consumers' Decision-Making Styles in E-Commerce. Proceedings of the Fifth International Conference on Electronic Business (الصفحات 418 - 411). Hong Kong: The Chinese University of Hong Kong Guest House. تم الاسترداد من <https://iceb.johogo.com/proceedings/2005/411-418.pdf>

قائمة المراجع

8. T Suksida و L Santiworarak. (2017). A study of website content in webometrics ranking of world university by using similar web tool. 2nd International Conference on Signal and Image Processing (ICSIP) (الصفحات 480-483). Singapore: IEEE. doi:10.1109/SIPROCESS.2017.8124588
9. V Thirasak. (2019). Building an effective startup team. International Conference on Advances in Business and Law (ICABL), 3(1) (الصفحات 18-27). Dubai: Dubai Business School.

أطروحات

1. A Carle. (2023). Sustainability for startups: A complex phenomenon analyzed through a symbolic interactionist perspective. Paris, France: Institut Polytechnique de Paris. doi:10.13140/RG.2.2.15529.40802
2. D Medel. (2025). Driving customer-centric digital marketing in emerging markets: Strategies, barriers, and growth opportunities. Williamsburg, Kentucky, United States: University of the Cumberlands. doi:10.13140/RG.2.2.18132.72327
3. M Flécher . (2021). Le monde des start-up : le nouveau visage du capitalisme ? Enquête sur les modes de création et d'organisation des start-up en France et aux États-Unis. Paris, France: Université Paris-Dauphine-PSL.
4. P L Passy. (2021). Les conditions de succès des startups. Paris, France: Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.
5. S S Veleva و A I Tsvetanova. (2020). Characteristics of the digital marketing advantages and disadvantages. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering (-1 الصفحات 10). Bristol: IOP Publishing. doi:0.1088/1757-899X/940/1/012065
6. T Al Helali. (2023). The impact of digital marketing on consumer purchasing decision in the United Arab Emirates. Istanbul, Turkey: Istanbul Aydin University. doi:10.13140/RG.2.2.19163.95525
7. V Ampad . (2024). Digital transformation of small-scale enterprises : Leveraging AI-powered customer insights for enhanced social media marketing. Rome, Italy: Libera Università Internazionale degli Studi Sociali. doi:10.13140/RG.2.2.28421.77285

مواقع إلكترونية

1. Adobe Analytics. (2025). <https://business.adobe.com> تم الاسترداد من https://business.adobe.com/ch_fr/products/analytics/compare-adobe-analytics-packages.html
2. Algeria Geomatics Innovation. (2025). Algeria Geomatics Innovation. تم الاسترداد من <https://algeriageomaticsinnovation.dz/> : <https://algeriageomaticsinnovation.dz/>
3. Algerian Startup Fund. (2020). <https://asf.dz/presentation/>. تم الاسترداد من www.asf.dz : <https://asf.dz/>
4. American Marketing Association. (2024). What is Digital Marketing? تم الاسترداد من American Marketing Association: <https://www.ama.org/what-is-digital-marketing/#:~:text=Digital%20marketing%20refers%20to%20any,efforts%20conducted%20on%20the%20internet.>
5. B Lelong. (2023). Quelles perspectives d'avenir apporte Google Analytics 4 à la mesure de la performance en Marketing Digital ? Louvain School of Management, Université

قائمة المراجع

- catholique de Louvain: Prom. :Schuiling, Isabelle. من الاسترداد <http://hdl.handle.net/2078.1/>
6. Blogue de Frederic Gonzalo. (2016). Google Analytics pour les nuls. من الاسترداد من <https://fredericgonzalo.com/google-analytics-nuls/>
 7. C Tisserand-Barthole. (2017). La veille sur les start-ups, incontournable dans une démarche d'innovation. من الاسترداد من <https://www.bases-netsources.com/articles-netsources>
 8. Content Marketing Institute. (2025). What is content marketing. من الاسترداد من <https://contentmarketinginstitute.com: https://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing>
 9. Digital Marketing Institute. (2024). <https://digitalmarketinginstitute.com/> . من الاسترداد من <https://digitalmarketinginstitute.com/>
 10. Docteur360. (2025). Docteur360. من الاسترداد من <https://docteur360.com.dz/> : <https://docteur360.com.dz/>
 11. Hubspot. (2024). The Inbound Methodology - The best way to turn strangers into customers and promoters of your business. من الاسترداد من www.hubspot.com : www.hubspot.com : <http://www.hubspot.com/inbound-marketing>
 12. La sentinelle. (2025). Annaba prépare la 4ème édition de la ACF: Une vitrine pour les start-ups et micro-entreprise. من الاسترداد من <https://lasentinelle.dz/> : <https://lasentinelle.dz/index.php/2025/02/04/annaba-prepare-la-4eme-edition-de-la-acf-une-vitrine-pour-les-start-ups-et-micro-entreprise/>
 13. M Hylewski. (2025). Digital Marketing vs Traditional Marketing – Key Differences. من الاسترداد من <https://landingi.com/digital-marketing/traditional-marketing-comparison/> .
 14. Nrecycli. (2024). Nrecycli. من الاسترداد من [www.nrecycli.com: https://nrecycli.com/](https://nrecycli.com/)
 15. P Graham. (2013). <https://avc.com/tag/paul-graham/> . من الاسترداد من www.avc.com : <https://avc.com/tag/paul-graham/>
 16. Similarweb. (2025). <https://support.similarweb.com> . من الاسترداد من <https://support.similarweb.com/hc/en-us/articles/21826858593565-Similarweb-Homepage>
 17. Startup Ranking. (2025). Countries. من الاسترداد من <https://www.startupranking.com/countries> : <https://www.startupranking.com>
 18. The Mobile Marketing Association. (2009). MMA Updates Definition of Mobile Marketing. من الاسترداد من The Mobile Marketing Association (www.mmaglobal.com) : <https://www.mmaglobal.com/news/mma-updates-definition-mobile-marketing>
 19. The OECD. (2020). Development Co-operation Report: Learning from Crises, Building Resilience. Paris, Organisation for Economic Co-operation and Development. من الاسترداد من https://www.oecd.org/en/publications/development-co-operation-report-2020_f6d42aa5-en/full-report.html
 20. The World Economic Forum. (2022). History at a Turning Point: Government Policies and Business Strategies. Davos. من الاسترداد من <https://www.weforum.org/meetings/world-economic-forum-annual-meeting-2022/>
 21. Volz dz. (2025). Volz dz. من الاسترداد من <https://volz.app/ar> : <https://volz.app/ar>
 22. WeeWee Delivery. (2025). WeeWee Delivery. من الاسترداد من <https://weeweedelivery.com/> : <https://weeweedelivery.com/>

الملاحق

الملاحق

الملحق 01: الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	البريد الإلكتروني	جامعة الانتماء
1	رجم نور الدين	أستاذ محاضر أ	n.redjem@univ-skikda.dz	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -
2	بلعز خير الدين	أستاذ محاضر أ	k.belaaaze@univ-skikda.dz	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -
3	بوجعادة إلياس	أستاذ التعليم العالي	l.boudjaada@univ-skikda.dz	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -
4	لحرش طاهر	أستاذ التعليم العالي	t_lahrache@esc-alger.dz	المدرسة العليا للتجارة - القليعة -
5	قنوش نسرين	أستاذ محاضر أ	n_guenouche@esc-alger.dz	المدرسة العليا للتجارة - القليعة -

الملاحق

الملحق 2: الاستبيان باللغة العربية

في إطار تحضير أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه تخصص تسويق رقمي الموسومة بعنوان: التسويق الرقمي وأثره على تحسين أداء المؤسسات الناشئة: دراسة عينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر، ندعوكم للمشاركة في هذا الاستطلاع من خلال وضع علامة (X) في الخانة المناسبة ضمن الاستبيان أدناه، سيستغرق هذا الأمر بضع دقائق، نؤكد لكم السرية التامة لهويتكم وإجاباتكم التي لن تستخدم إلا لأغراض أكاديمية بحثية. نشكركم على تفهمكم وتعاونكم معنا.

البيانات الشخصية

1. الجنس ذكر أنثى

2. الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة. من 31 إلى 40 سنة. أكثر من 40 سنة.

3. المستوى التعليمي تقني سام جامعي دراسات عليا

4. المجال الوظيفي

5. عدد سنوات خبرة الموظف أقل من 3 سنوات. من 3 إلى 6 سنوات. أكثر من 6 سنوات.

6. مجال نشاط المؤسسة

7. عمر المؤسسة أقل من 3 سنوات. من 3 إلى 6 سنوات. أكثر من 6 سنوات.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية
تخصص: تسويق رقمي

استمارة استبيان حول:

التسويق الرقمي وأثره على تحسين أداء المؤسسات الناشئة: دراسة عينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

2026/2025

المحور الثاني: دراسة أداء المؤسسات الناشئة (نموذج بطاقة الأداء المتوازن)


الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد المالي Financial Perspective						
01	تحقق استثمارات مؤسستنا في الأدوات الرقمية أرباحا مرضية.					
02	نركز على تحسين كفاءة استراتيجياتنا في جذب العملاء الجدد بتكاليف أقل.					
03	تحقق مؤسستنا نموا في المبيعات بشكل مستمر.					
04	تمتلك مؤسستنا تواجدا قويا مقارنة بالمنافسين في السوق.					
البعد العميل Customer Perspective						
05	يظهر عملاؤنا انخفا عن الخدمات التي نقدمها.					
06	تمتلك مؤسستنا قاعدة عملاء تتزايد بشكل ملحوظ.					
07	تحافظ مؤسستنا على علاقات طويلة الأمد مع عملائنا.					
08	يتميز عملاؤنا بالتفاعل المستمر مع خدماتنا لفترات طويلة.					
09	يتفاعل عملاؤنا بشكل إيجابي مع المراسلات والعروض التسويقية.					
البعد العمليات الداخلية Internal Processes Perspective						
10	يظهر موقعنا الإلكتروني زيارات مستمرة من جمهورنا المستهدف.					
11	يتم تحويل عدد كبير من زوار موقعنا إلى عملاء فعليين.					
12	يغادر عدد قليل من زوار موقعنا الإلكتروني دون استكمال التصفح.					
البعد التعلم والنمو Learning and Growth Perspective						
13	تتبنى مؤسستنا أحدث الأدوات التكنولوجية لدعم عملياتنا.					
14	نساهم مؤسستنا في تطوير أفكار جديدة باستمرار.					
15	تبتكر مؤسستنا حلولاً جديدة لتحسين العمليات والخدمات.					
16	تخصص مؤسستنا ميزانية محددة لدعم أنشطة البحث والتطوير.					

المحور الأول: دراسة أبعاد التسويق الرقمي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: الموقع الإلكتروني						
1	نحرص على تحسين واجهة المستخدم لموقعنا الإلكتروني.					
2	نحرص على تقديم جميع المعلومات الضرورية عبر موقعنا الإلكتروني.					
3	نحرص على سهولة التنقل بين روابط وصفحات الموقع.					
4	نقوم بتحديث محتوى الموقع الإلكتروني بصفة دورية.					
البعد الثاني: محركات البحث						
1	نعدنا لقياس تحسين محركات البحث في إستراتيجيتنا الرقمية.					
2	نستثمر في إعلانات محركات البحث من خلال إطلاق حملات إعلانية دورية.					
3	نعمل على تحسين ظهورنا على مواقع التواصل الاجتماعي.					
4	نقوم بتحليل بيانات محركات البحث باستمرار.					
البعد الثالث: تطبيق الهاتف الذكي						
1	نوفر تطبيقاً للهاتف الذكي سهل الاستخدام.					
2	نحرص على تصميم واجهة مستخدم جذابة لتنسيق.					
3	نحرص على تقديم ميزات تفاعلية في التطبيق.					
4	نقوم بتحديث التطبيق دورياً.					
البعد الرابع: مواقع التواصل الاجتماعي						
1	تمتلك مؤسستنا صفحات على مختلف مواقع التواصل الاجتماعي.					
2	نقدم محتوى متنوعاً وجذاباً يعكس هوية مؤسستنا ويضع التفاعل.					
3	نحرص على الاستجابة السريعة على تعليقات واستفسارات متابعينا.					
4	نوفر صفحاتنا المعلومات اللازمة حول مؤسستنا.					
البعد الخامس: البريد الإلكتروني						
1	نقوم بإعداد حملات بريد إلكتروني مخصصة ومرجوة لعملائنا.					
2	نقوم بإرسال رسائل بريد إلكتروني منتظمة بملومات محدثة لعملائنا.					
3	نقدم في رسائلنا البريدية محتوى قيم يعزز العلاقة مع عملائنا.					
4	نقوم بتكوين قواعد بيانات دقيقة وموثوقة حول عملائنا.					
البعد السادس: الذكاء الاصطناعي						
1	نستخدم روبوتات الدردشة Chatbots لتقديم خدمات فورية.					
2	نعدنا على خوارزميات التعلم الآلي Machine Learning.					
3	نتم إدارة البيانات والأنظمة لدينا عبر الحوسبة السحابية Cloud Computing.					
4	نستخدم أدوات تحليل البيانات بالذكاء الاصطناعي AI Data Analytics.					

الملاحق

الملحق 3: الاستبيان باللغة الإنجليزية




People's Democratic Republic of Algeria
University of August 20th, 1955 - Skikda
Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences

Field: Commercial Sciences
Specialization: Digital Marketing

Questionnaire on:

**Digital Marketing and Its Impact on
Enhancing the Performance of Startups:
A Study of a Sample of Startups in Algeria**

2025/2026



Section One: Study of the Dimensions of Digital Marketing

N	The Statements	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
Dimension : Web Site						
1	We strive to improve the user interface of our website.					
2	We ensure that all necessary information is provided through our website.					
3	We focus on easy-to-navigate between links and pages on the site.					
4	We constantly update the website content.					
Dimension: Search Engines						
1	We implement search engine optimization techniques in our digital strategy.					
2	We invest in search engine advertisements through regular campaigns.					
3	We work on enhancing our visibility on social media platforms.					
4	We continuously analyze search engine data.					
Dimension: Mobile Application						
1	We provide a user-friendly mobile application.					
2	We ensure an attractive user interface design for the application.					
3	We incorporate interactive features into the application.					
4	We regularly update our application.					
Dimension: Social Media						
1	Our Start-up has pages on various social media platforms.					
2	We post diverse and engaging content that reflects our Start-up's identity and encourages interaction.					
3	We ensure quick responses to followers' comments and inquiries.					
4	Our pages provide necessary information about our Start-up.					
Dimension: Email Marketing						
1	We create personalized email marketing campaigns for our clients.					
2	We regularly send updated information to clients via email.					
3	We provide valuable content in our emails to strengthen client relationships.					
4	We maintain accurate and reliable customer databases.					
Dimension : Artificial Intelligence						
1	We use chatbots to deliver instant services.					
2	We incorporate machine learning algorithms.					
3	Our data and systems are managed via cloud computing.					
4	We use AI-based data analytics tools.					

Section Two: Study of the Performance of Startups

N	The Statements	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
Financial Perspective						
01	Our Start-up's investments in digital tools generate satisfactory profits.					
02	We focus on improving the efficiency of strategies to attract new customers at lower costs.					
03	Our Start-up experiences continuous sales growth.					
04	Our Start-up has a strong presence compared to competitors in the market.					
Customer Perspective						
05	Our customers are satisfied with the services we provide.					
06	Our Start-up has a significantly growing customer base.					
07	We maintain long-term relationships with our customers.					
08	Our customers continuously engage with our services over extended periods.					
09	Our customers respond positively to our marketing communications and offers.					
Internal Processes Perspective						
10	Our website consistently attracts our target audience.					
11	A significant number of visitors to our site convert into actual customers.					
12	Few visitors leave our site without further browsing.					
Learning and Growth Perspective						
13	Our Start-up adopts the latest technological tools to support its operations.					
14	Our Start-up consistently contributes to the development of innovative ideas.					
15	Our Start-up innovates to improve processes and services.					
16	We allocate a specific budget to support research and development activities.					

الملحق 4: الاستبيان باللغة الفرنسية


République Algérienne Démocratique et Populaire
Université 20 Août 1955 - Skikda
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Filière : Sciences Commerciales
Spécialité : Marketing Digital

Questionnaire sur :

Le marketing digital et son impact sur l'amélioration de la performance des startups : Étude d'un échantillon de startups en Algérie

2025/2026

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat intitulée « **Le marketing digital et son impact sur l'amélioration de la performance des startups : Étude d'un échantillon de startups en Algérie** », nous vous invitons à participer à ce sondage. Merci de cocher la case appropriée dans le questionnaire ci-dessous. Cela ne prendra que quelques minutes. Nous garantissons la confidentialité de vos réponses, qui ne seront utilisées qu'à des fins académiques. Nous vous remercions de votre compréhension et de votre collaboration.

Données personnelles

1. **Genre**

Homme Femme
2. **ÂGE**

20-30 ans
 31-40 ans
 Plus de 40 ans
3. **Niveau d'études**

Technicien supérieur Universitaire Études supérieures
4. **Domaine d'activité professionnelle**
5. **Années d'expérience professionnelle**

Moins de 3 ans
 3 à 6 ans
 Plus de 6 ans
6. **Secteur d'activité de la start-up**
7. **Âge de la start-up**

Moins de 3 ans
 3 à 6 ans
 Plus de 6 ans

Première section : Étude des dimensions du marketing digital

N	Les Expressions	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Dimension : Site web						
1	Nous veillons à améliorer l'interface utilisateur de notre site web.					
2	Nous veillons à fournir toutes les informations nécessaires via notre site web.					
3	Nous veillons à faciliter la navigation entre les liens et les pages du site.					
4	Nous mettons à jour le contenu du site web régulièrement.					
Dimension : Moteurs de recherche						
1	Nous utilisons des techniques d'optimisation pour les moteurs de recherche dans notre stratégie digitale.					
2	Nous investissons dans des campagnes publicitaires sur les moteurs de recherche régulièrement.					
3	Nous travaillons à améliorer notre visibilité sur les réseaux sociaux.					
4	Nous analysons continuellement les données des moteurs de recherche.					
Dimension : Application mobile						
1	Nous offrons une application mobile facile à utiliser.					
2	Nous veillons à concevoir une interface utilisateur attrayante pour l'application.					
3	Nous intégrons des fonctionnalités interactives dans l'application.					
4	Nous mettons à jour l'application régulièrement.					
Dimension : Réseaux sociaux						
1	Notre start-up possède des pages sur différents réseaux sociaux.					
2	Nous publions un contenu varié et attractif qui reflète l'identité de notre start-up et encourage l'interaction.					
3	Nous répondons rapidement aux commentaires et questions de nos abonnés.					
4	Nos pages offrent les informations nécessaires sur notre start-up.					
Dimension : Email marketing						
1	Nous lançons des campagnes d'email marketing personnalisées pour nos clients.					
2	Nous envoyons régulièrement des emails contenant des informations actualisées à nos clients.					
3	Nous fournissons un contenu précieux dans nos emails pour renforcer la relation avec nos clients.					
4	Nous maintenons des bases de données client précises et fiables.					
Dimension : Intelligence artificielle						
1	Nous utilisons des chatbots pour offrir des services instantanés.					
2	Nous intégrons des algorithmes de machine learning.					
3	Nos données et systèmes sont gérés via le cloud computing.					
4	Nous utilisons des outils d'analyse de données basés sur l'intelligence artificielle.					

Deuxième section : Étude de la performance des startups

N	Les Expressions	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Perspective financière						
01	Les investissements de notre start-up dans les outils digital génèrent des bénéfices satisfaisants.					
02	Nous mettons l'accent sur l'amélioration de l'efficacité de nos stratégies pour attirer de nouveaux clients à moindre coût.					
03	Notre start-up enregistre une croissance continue des ventes.					
04	Notre start-up possède une forte présence comparée à ses concurrents sur le marché.					
Perspective client						
05	Nos clients sont satisfaits des services que nous offrons.					
06	Notre entreprise dispose d'une base de clients en croissance significative.					
07	Nous maintenons des relations durables avec nos clients.					
08	Nos clients interagissent continuellement avec nos services sur le long terme.					
09	Nos clients réagissent positivement à nos communications et offres marketing.					
Perspective des processus internes						
10	Notre site web attire régulièrement notre audience cible.					
11	Un grand nombre de visiteurs de notre site deviennent des clients réels.					
12	Peu de visiteurs quittent notre site sans continuer à naviguer.					
Perspective apprentissage et croissance						
13	Notre start-up adopte les outils technologiques les plus récents pour soutenir ses opérations.					
14	Notre start-up contribue au développement d'idées innovantes en permanence.					
15	Notre start-up innove pour améliorer les processus et services.					
16	Nous allouons un budget spécifique pour soutenir les activités de recherche et développement.					

الملاحق

الملحق 5: مخرجات نموذج الدراسة الاستطلاعية

Outer Loading (List)

	Outer loadings
WS1 <- Web_Site	0.919
WS2 <- Web_Site	0.927
WS3 <- Web_Site	0.939
WS4 <- Web_Site	0.913
SE1 <- Search_Engine	0.865
SE2 <- Search_Engine	0.910
SE3 <- Search_Engine	0.940
SE4 <- Search_Engine	0.896
MA1 <- Mobile_Application	0.842
MA2 <- Mobile_Application	0.936
MA3 <- Mobile_Application	0.940
MA4 <- Mobile_Application	0.926
SM1 <- Social_Media	0.859
SM2 <- Social_Media	0.950
SM3 <- Social_Media	0.951
SM4 <- Social_Media	0.673
EM1 <- Email_Marketing	0.861
EM2 <- Email_Marketing	0.972
EM3 <- Email_Marketing	0.976
EM4 <- Email_Marketing	0.916
AI1 <- Artificial_Intelligence	0.913
AI2 <- Artificial_Intelligence	0.955
AI3 <- Artificial_Intelligence	0.959
AI4 <- Artificial_Intelligence	0.890
FP1 <- Financial_Perspective	0.855
FP2 <- Financial_Perspective	0.794
FP3 <- Financial_Perspective	0.876
FP4 <- Financial_Perspective	0.637
CP1 <- Customer_Perspective	0.227
CP2 <- Customer_Perspective	0.743
CP3 <- Customer_Perspective	0.834
CP4 <- Customer_Perspective	0.888
CP5 <- Customer_Perspective	0.817
IPP1 <- Internal Processes_Perspective	0.676
IPP2 <- Internal Processes_Perspective	0.830
IPP3 <- Internal Processes_Perspective	0.830
LGP1 <- Learning and Growth_Perspective	0.686
LGP2 <- Learning and Growth_Perspective	0.898
LGP3 <- Learning and Growth_Perspective	0.847
LGP4 <- Learning and Growth_Perspective	0.748

الملاحق

Construct reliability and validity –overview

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Artificial Intelligence	0.947	0.948	0.962	0.865
Customer Perspective	0.781	0.854	0.846	0.551
Email Marketing	0.951	0.956	0.964	0.870
Financial Perspective	0.801	0.815	0.872	0.634
Internal Processes Perspective	0.715	0.701	0.795	0.570
Learning and Growth Perspective	0.806	0.810	0.875	0.638
Mobile Application	0.932	0.935	0.952	0.831
Search Engine	0.924	0.927	0.947	0.816
Social Media	0.895	0.986	0.922	0.750
Web Site	0.944	0.958	0.959	0.855

الملاحق

الملحق 6: مخرجات النموذج المعدل للدراسة الاستطلاعية

Outer Loading (List)

	Outer loadings
WS1 <- Web_Site	0.919
WS2 <- Web_Site	0.927
WS3 <- Web_Site	0.939
WS4 <- Web_Site	0.913
SE1 <- Search_Engine	0.865
SE2 <- Search_Engine	0.910
SE3 <- Search_Engine	0.940
SE4 <- Search_Engine	0.896
MA1 <- Mobile_Application	0.842
MA2 <- Mobile_Application	0.936
MA3 <- Mobile_Application	0.940
MA4 <- Mobile_Application	0.926
SM1 <- Social_Media	0.859
SM2 <- Social_Media	0.950
SM3 <- Social_Media	0.951
SM4 <- Social_Media	0.673
EM1 <- Email_Marketing	0.861
EM2 <- Email_Marketing	0.972
EM3 <- Email_Marketing	0.976
AI1 <- Artificial_Intelligence	0.913
AI2 <- Artificial_Intelligence	0.955
AI3 <- Artificial_Intelligence	0.959
AI4 <- Artificial_Intelligence	0.890
FP1 <- Financial_Perspective	0.855
FP2 <- Financial_Perspective	0.794
FP3 <- Financial_Perspective	0.875
FP4 <- Financial_Perspective	0.637
CP2 <- Customer_Perspective	0.741
CP3 <- Customer_Perspective	0.834
CP4 <- Customer_Perspective	0.889
CP5 <- Customer_Perspective	0.817
IPP1 <- Internal Processes_Perspective	0.676
IPP2 <- Internal Processes_Perspective	0.830
IPP3 <- Internal Processes_Perspective	0.830
LGP1 <- Learning and Growth_Perspective	0.686
LGP2 <- Learning and Growth_Perspective	0.898
LGP3 <- Learning and Growth_Perspective	0.847
LGP4 <- Learning and Growth_Perspective	0.748

الملاحق

Construct reliability and validity –overview

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Artificial Intelligence	0.947	0.948	0.962	0.865
Customer Perspective	0.839	0.853	0.893	0.676
Email Marketing	0.951	1.056	0.964	0.870
Financial Perspective	0.801	0.815	0.872	0.634
Internal Processes Perspective	0.715	0.701	0.795	0.570
Learning and Growth Perspective	0.806	0.810	0.875	0.638
Mobile Application	0.932	0.935	0.952	0.831
Search Engine	0.924	0.927	0.947	0.816
Social Media	0.895	1.106	0.922	0.750
Web Site	0.944	0.958	0.959	0.855

الملحق 7: مخرجات نتائج الإحصاء الوصفي للدراسة

Name	No.	Type	Mean	Median	Scale min	Scale max	Observed min	Observed max	Standard deviation	Excess kurtosis	Skewness
WS1	6	ORD	3.864	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.749	3.399	-1.335
WS2	7	ORD	3.872	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.729	3.825	-1.369
WS3	8	ORD	3.864	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.739	2.926	-1.176
WS4	9	ORD	3.903	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.724	2.965	-1.028
SE1	10	ORD	3.786	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.731	2.034	-0.967
SE2	11	ORD	3.798	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.783	1.290	-0.802
SE3	12	ORD	3.899	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.762	1.829	-0.887
SE4	13	ORD	3.860	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.791	0.780	-0.645
MA1	14	ORD	3.755	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.747	0.211	-0.297
MA2	15	ORD	3.751	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.759	0.008	-0.192
MA3	16	ORD	3.747	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.790	-0.158	-0.182
MA4	17	ORD	3.767	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.789	-0.171	-0.181
SM1	18	ORD	4.218	4.000	1.000	5.000	2.000	5.000	0.629	0.262	-0.396
SM2	19	ORD	4.257	4.000	1.000	5.000	2.000	5.000	0.602	0.557	-0.396
SM3	20	ORD	4.288	4.000	1.000	5.000	2.000	5.000	0.613	-0.090	-0.367
SM4	21	ORD	4.272	4.000	1.000	5.000	2.000	5.000	0.627	0.785	-0.567
EM1	22	ORD	3.770	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.911	2.255	-1.390
EM2	23	ORD	3.716	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.896	1.944	-1.270
EM3	24	ORD	3.724	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.949	1.559	-1.181
EM4	25	ORD	3.778	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.909	1.766	-1.172
AI1	26	ORD	3.658	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.869	1.677	-1.031
AI2	27	ORD	3.669	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.871	1.675	-1.010
AI3	28	ORD	3.700	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.904	1.539	-0.993
AI4	29	ORD	3.724	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.898	1.509	-0.981
FP1	30	ORD	4.019	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.601	7.269	-1.520
FP2	31	ORD	4.016	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.551	8.801	-1.679
FP3	32	ORD	4.031	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.564	5.599	-1.170
FP4	33	ORD	4.062	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.621	3.482	-0.926
CP2	35	ORD	4.117	4.000	1.000	5.000	3.000	5.000	0.452	1.379	0.475
CP3	36	ORD	4.140	4.000	1.000	5.000	3.000	5.000	0.540	0.181	0.094
CP4	37	ORD	4.152	4.000	1.000	5.000	3.000	5.000	0.569	-0.104	0.006
CP5	38	ORD	4.175	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.615	1.990	-0.529
IPP1	39	ORD	4.019	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.525	12.206	-1.921
IPP2	40	ORD	3.934	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.543	9.322	-1.802
IPP3	41	ORD	4.043	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.632	3.308	-0.780
LGP1	42	ORD	4.078	4.000	1.000	5.000	3.000	5.000	0.469	1.395	0.255
LGP2	43	ORD	4.000	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.558	3.680	-0.676
LGP3	44	ORD	4.031	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.564	3.600	-0.647
LGP4	45	ORD	4.101	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.658	1.329	-0.522

الملاحق

الملحق 8: مخرجات نموذج الدراسة

مخرجات اختبار التضخم الخطي الداخلي

	Artificial _Intelligenc e	Business _Performan ce	Customer _Perspectiv e	Digital _Marketin g	Email _Marketin g	Financial _Perspectiv e	Internal Processes _Perspectiv e	Learning and Growth _Perspectiv e	Mobile _Applicatio n	Search _Engin s	Social _Medi a	Web _Sit e
Artificial Intelligence				2.136								
Business _Performan ce												
Customer Perspective		1.330										
Digital Marketing		1.223										
Email Marketing				2.017								
Financial Perspective		1.352										
Internal Processes Perspective		1.441										
Learning and Growth Perspective		1.294										
Mobile Application				1.252								
Search Engins				2.164								
Social Media				1.102								
Web_Site				1.679								

	VIF
Artificial_Intelligence -> Digital_Marketing	2.136
Customer_Perspective -> Business_Performance	1.330
Digital_Marketing -> Business_Performance	1.223
Email_Marketing -> Digital_Marketing	2.017
Financial_Perspective -> Business_Performance	1.352
Internal_Processes_Perspective -> Business_Performance	1.441
Learning_and_Growth_Perspective -> Business_Performance	1.294
Mobile_Application -> Digital_Marketing	1.252
Search_Engins -> Digital_Marketing	2.164
Social_Media -> Digital_Marketing	1.102
Web_Site -> Digital_Marketing	1.679

مخرجات اختبار تحليل المسارات

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Artificial_Intelligence -> Digital_Marketing	0.322	0.322	0.021	15.191	0.000
Customer_Perspective -> Business_Performance	0.346	0.343	0.038	9.166	0.000
Email_Marketing -> Digital_Marketing	0.267	0.266	0.023	11.606	0.000
Financial_Perspective -> Business_Performance	0.380	0.379	0.038	10.106	0.000
Internal_Processes_Perspective -> Business_Performance	0.265	0.261	0.023	11.314	0.000
Learning_and_Growth_Perspective -> Business_Performance	0.408	0.406	0.031	13.088	0.000
Mobile_Application -> Digital_Marketing	0.201	0.199	0.031	6.427	0.000

الملاحق

Search_Engins -> Digital_Marketing	0.299	0.298	0.018	16.727	0.000
Social_Media -> Digital_Marketing	0.112	0.110	0.036	4.215	0.000
Web_Site -> Digital_Marketing	0.270	0.267	0.023	11.924	0.000

	Original sample (O)	Sample mean (M)	2.5%	97.5%
Artificial_Intelligence -> Digital_Marketing	0.322	0.322	0.283	0.367
Customer_Perspective -> Business_Performance	0.346	0.343	0.269	0.419
Email_Marketing -> Digital_Marketing	0.267	0.266	0.223	0.314
Financial_Perspective -> Business_Performance	0.380	0.379	0.306	0.453
Internal_Processes_Perspective -> Business_Performance	0.265	0.261	0.214	0.306
Learning_and_Growth_Perspective -> Business_Performance	0.408	0.406	0.345	0.468
Mobile_Application -> Digital_Marketing	0.201	0.199	0.131	0.253
Search_Engins -> Digital_Marketing	0.299	0.298	0.266	0.335
Social_Media -> Digital_Marketing	0.145	0.110	0.077	0.202
Web_Site -> Digital_Marketing	0.270	0.267	0.222	0.310

معامل التحديد

	R-square	R-square adjusted
Business_Performance	0.713	0.712

تقييم حجم الأثر

	f-square
Artificial_Intelligence	0.174
Email_Marketing	0.148
Mobile_Application	0.244
Search_Engins	0.208
Social_Media	0.370
Web_Site	0.356

الملاحق

	Artificial _Intelligence	Business _Performance	Customer _Perspective	Digital _Marketing	Email _Marketing	Financial _Perspective	Internal Processes _Perspective	Learning and Growth _Perspective	Mobile _Application	Search _Engines	Social _Media	Web _Site
Artificial _Intelligence		0.174										
Business _Performance												
Customer _Perspective												
Digital _Marketing												
Email _Marketing		0.148										
Financial _Perspective												
Internal Processes _Perspective												
Learning and Growth _Perspective												
Mobile _Application		0.244										
Search _Engines		0.208										
Social _Media		0.370										
Web _Site		0.356										

Model fit

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.084	0.087
d_ ULS	2.317	2.465
d_ G	1.501	1.644
Chi-square	187.98	194 .51
NFI	0.912	0.853

	Q ² predict	RMSE	MAE
Business _Performance	0.321	0.548	0,432

الملاحق

الملحق 9: مخرجات إختبار الفرضيات

الفرضيات الفرعية

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Web_Site -> Business_Performance	0.298	0.301	0.087	3.425	0.001
Search_Engins -> Business_Performance	0.159	0.162	0.079	2.013	0.046
Mobile_Application -> Business_Performance	0.184	0.176	0.091	2.022	0.044
Social_Media -> Business_Performance	0.321	0.318	0.092	3.527	0.001
Email_Marketing -> Business_Performance	0.037	0.042	0.109	0.339	0.735
Artificial_Intelligence -> Business_Performance	0.137	0.142	0.072	1.972	0.049

الفرضية الرئيسية

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Digital_Marketing -> Business_Performance	0.399	0.436	0.063	6.297	0.001

الملاحق

الملحق 10: قواعد بيانات Scopus المستخدمة في الدراسة البيبليومترية

قاعدة بيانات موضوع التسويق الرقمي المستخدمة في الدراسة البيبليومترية



قاعدة بيانات موضوع أداء المؤسسات المستخدمة في الدراسة البيبليومترية



قاعدة بيانات موضوع المؤسسات الناشئة المستخدمة في الدراسة البيبليومترية

