

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

University Ferhat Abbas / Sétif1

Faculté des Sciences Économiques,

Commerciales et des Sciences de Gestion



جامعة فرحات عباس سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

العنوان:

أثر التسويق الرقمي على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة
دراسة حالة عينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

تحت إشراف:

أ.د. نادية خرخاش

إعداد الطالبة:

سناء بن طالب

لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
منير بن حاح	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سطيف 1	رئيسا
نادية خرخاش	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سطيف 1	مشرفا ومقررا
خالد رجم	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 1	مشرفا مساعد
أبو القاسم حمدي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الأغواط	ممتحنا
ليلى قطاف	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 1	ممتحنا
أحمد نورالدين طالب	أستاذ محاضر (أ)	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أهدي هذا العمل إلى أمي الغالية وأبي العزيز مثال الحب والعطاء والتضحية ولولاهما لم أصل
إلى هذا المقام، أدعو الله أن يحفظهما بحفظه ويجزيهما كل خير؛
إلى أخواتي الغاليات اللواتي شاركنني الحلوة والمرّة طيلة حياتي
إلى زوجي وسندي في الحياة
إلى كل أفراد عائلتي الصغيرة والكبيرة
إلى جميع أساتذتي
وكل من علمني حرفاً وأفادني طيلة مشواري الدراسي

سنة

شكر وعرفان

الحمد والشكر لله الذي من علي بإتمام هذا العمل؛

أتوجه بكل معاني الشكر والتقدير لأستاذتي المشرفة **خرخاش نادية** التي تفضلت بإشرافها على هذا العمل والتي رافقتني بتوجيهاتها ونصائحها القيمة طوال هذه المدة، وكذا أستاذتي المشرفة **المساعد رجم خالد** والذي رافقني طوال مشواري في الدكتوراه ولم يبخل علي بالنصائح البناءة والدعم والتشجيع الدائمين.

أتوجه بالشكر والتقدير لعائلتي الصغيرة والكبيرة على مساندتي وتشجيعي طيلة مدة إتمام هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذتي الكرام من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة سطيف¹ وجامعة قسنطينة² الذين أفادوني بتوجيهاتهم طوال مدة دراستي وتكويني.

أقدم شكري الخالص إلى أعضاء لجنة التكوين على ما قدموه لنا من معلومات وتوجيهات طيلة مدة التكوين في طور الدكتوراه.

كما أتوجه بشكري لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل وتقييمه. في الأخير أشكر كل من ساعدني وتعاون معي في نشر الاستبيان، وكل من ساهم في إتمام وإنجاح هذا العمل من قريب أو بعيد.

سواء

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر التسويق الرقمي على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة في الجزائر، وذلك من خلال دراسة عينة عشوائية طبقية شملت 56 مؤسسة ناشئة موزعة على ولايات شرق، غرب، وسط وجنوب الجزائر بهدف ضمان تمثيل مناسب وتعميم النتائج على باقي المؤسسات عبر مختلف ولايات الوطن، ولإتمام هذه الدراسة تم استخدام أداة المقابلة وأداة الاستبيان الذي كان موجهاً إلى مؤسسي المؤسسات الناشئة في الجزائر أو مسؤولي قسم التسويق فيها لقياس أثر التسويق الرقمي كمتغير مستقل بالاعتماد على خمسة أبعاد تتمثل في: (الجذب، المشاركة، الاحتفاظ، التعلم، التواصل) أما المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية فتم قياسه من خلال الأبعاد التالية: (خاصية الابتكار، خاصية القدرة على التسعير، خاصية الذكاء السوقي).

اعتمدت الدراسة في الجانب التطبيقي على برنامج (Spss V.26) في التحليل الوصفي للبيانات، بالإضافة إلى اختبار النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (Smart PLS 04) لاختبار الفرضيات المقدمة، أظهرت نتائج الدراسة تبايناً في تأثير أبعاد التسويق الرقمي على أبعاد الميزة التنافسية، حيث أثرت عملية الجذب إيجاباً على خاصية القدرة على التسعير وخاصية الابتكار، أما عملية الاحتفاظ بالزبائن فأثرت على خاصية الذكاء السوقي فقط، وعملية التعلم من الزبائن أثرت إيجاباً على خاصية الابتكار والذكاء السوقي، بينما لم تؤثر أبعاد أخرى على أي بعد للميزة التنافسية إحصائياً، أما في نتائج المقابلة فتم تأكيد وجود تأثير ضعيف لبعدي المشاركة والتواصل على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة الجزائرية.

في الأخير أوصت الدراسة على أن المؤسسات الناشئة في الجزائر لا تزال في مرحلة التأسيس وبناء بيئة أعمال حديثة، أين تولي اهتماماً متزايداً بتبني التقنيات الرقمية المتطورة، وعلى وجه الخصوص استراتيجية التسويق الرقمي، وذلك بهدف تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق تموضع فعال داخل السوق.

الكلمات المفتاحية: تسويق الرقمي، ميزة تنافسية، مؤسسات ناشئة، ابتكار، ذكاء سوقي.

Abstract:

This study aims to determine the impact of digital marketing on the competitive advantage of startups in Algeria through examining a stratified random sample of 56 startups distributed across the eastern, western, central, and southern provinces of Algeria. This distribution ensures appropriate representation and allows for generalizing results to other institutions across various provinces of the country. To complete this study, interview tools and questionnaires were used, directed to the founders of Algerian startups or their marketing department managers to measure the effect of digital marketing as an independent variable based on five dimensions: (attraction, engagement, retention, learning, and communication). The dependent variable, competitive advantage, was measured through the following dimensions: (innovation capability, pricing capability, and market intelligence).

In the practical aspect, the study relied on (SPSS V.26) software for descriptive data analysis, in addition to testing structural equation modeling using the Partial Least Squares method (Smart PLS 04) to test the proposed hypotheses. The study results showed variance in the impact of digital marketing dimensions on competitive advantage dimensions. The attraction process positively affected pricing capability and innovation capability, while the customer retention process affected only market intelligence, and the customer learning process positively impacted both innovation and market intelligence capabilities. Other dimensions did not statistically affect any dimension of competitive advantage. The interview results confirmed a weak influence of engagement and communication dimensions on the competitive advantage of Algerian startups.

Finally, the study recommended that startups in Algeria are still in the establishment phase and building a modern business environment, where they are increasingly interested in adopting advanced digital technologies, specifically digital marketing strategies, to enhance their competitive capability and achieve effective positioning in the market.

Keywords: Digital Marketing, Competitive Advantage, Startups, Innovation, Market Intelligence.

Résumé:

Cette étude vise à déterminer l'impact du marketing digital sur l'avantage concurrentiel des startups en Algérie, à travers l'examen d'un échantillon aléatoire stratifié comprenant 56 startups réparties dans les wilayas de l'est, l'ouest, le centre et le sud de l'Algérie. Cette distribution assure une représentation appropriée et permet de généraliser les résultats aux autres institutions à travers les différentes wilayas du pays. Pour réaliser cette étude, des outils d'entretien et des questionnaires ont été utilisés, adressés aux fondateurs des startups algériennes ou aux responsables de leurs départements marketing pour mesurer l'effet du marketing digital comme variable indépendante basée sur cinq dimensions : (attraction, engagement, rétention, apprentissage et communication). La variable dépendante, l'avantage concurrentiel, a été mesurée à travers les dimensions suivantes : (capacité d'innovation, capacité de tarification et intelligence de marché).

Dans l'aspect pratique, l'étude s'est appuyée sur le logiciel (SPSS V.26) pour l'analyse descriptive des données, en plus de tester la modélisation par équations structurelles en utilisant la méthode des moindres carrés partiels (Smart PLS 04) pour vérifier les hypothèses proposées. Les résultats de l'étude ont montré une variance dans l'impact des dimensions du marketing digital sur les dimensions de l'avantage concurrentiel. Le processus d'attraction a affecté positivement la capacité de tarification et la capacité d'innovation, tandis que le processus de rétention des clients n'a affecté que l'intelligence de marché, et le processus d'apprentissage des clients a impacté positivement à la fois les capacités d'innovation et d'intelligence de marché. D'autres dimensions n'ont pas affecté statistiquement une dimension quelconque de l'avantage concurrentiel. Les résultats des entretiens ont confirmé une faible influence des dimensions d'engagement et de communication sur l'avantage concurrentiel des startups algériennes.

Enfin, l'étude a recommandé que les startups en Algérie sont encore en phase d'établissement et de construction d'un environnement d'affaires moderne, où elles s'intéressent de plus en plus à l'adoption de technologies numériques avancées, spécifiquement les stratégies de marketing digital, afin de renforcer leur capacité concurrentielle et d'atteindre un positionnement efficace sur le marché.

Mots-clés: Marketing Digital, Avantage Concurrentiel, Startups, Innovation, Intelligence de Marché.

قائمة المختصرات

الرمز	الاختصار باللغة الأجنبية	الاختصار باللغة العربية
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
H	Hypothesis	الفرضية
OED	Oxford English Dictionary	قاموس أكسفورد للغة الإنجليزية
IPO	Initial Public Offering	العرض العام الأولي
FFF	Family, Friends, and Fools	العائلة، الأصدقاء، والمغامرون
SEO	Search Engine Optimization	تحسين محركات البحث
CRM	Customer Relationship Management	إدارة علاقات العملاء
PPC	Pay-Per-Click	الدفع مقابل النقرة
SEM	Search Engine Marketing	التسويق عبر محركات البحث
CPC	Cost Per Click	التكلفة لكل نقرة
CR	Composite Reliability	قيم الموثوقية المركبة
CPM	Cost Per Mille	التكلفة لكل ألف ظهور
SMM	Social Media Marketing	التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي
HTMT	Heterotrait-Monotrait Ratio	معيار سمة الأحادية
AI	Artificial Intelligence	الذكاء الاصطناعي
Online PR	Online Public Relations	العلاقات العامة الإلكترونية
KPIs	Key Performance Indicators	مؤشر الأداء الرئيسي
VIF	Variance Inflation Factor	مؤشر معامل تضخيم التباين
R ²	Coefficient of Determination	معامل التحديد
f ²	Effect Size	حجم التأثير
Q ²	Predictive Relevance	مؤشر القوة التنبؤية

قائمة المحتويات

الصفحة	الفهرس
	الإهداء
	شكروعرفان
	الملخص
II	قائمة الاختصارات
IV-IV	الفهرس
IV-IV	قائمة الجداول
XIV-IV	قائمة الأشكال
أ-ذ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتسويق الرقمي و الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأسس النظرية للتسويق الرقمي وواقع تطبيقه في المؤسسات الناشئة
3	المطلب الأول: ماهية المؤسسات الناشئة والتسويق الرقمي
3	الفرع الأول: مفاهيم حول المؤسسات الناشئة
3	1. إشكالية تعريف المؤسسات الناشئة
8	2. خصائص المؤسسات الناشئة
11	3. دورة حياة المؤسسات الناشئة
15	4. إشكالية تمويل المؤسسة الناشئة
18	5. مقومات نجاح المؤسسات الناشئة
23	الفرع الثاني: مفاهيم حول التسويق الرقمي
23	1. النظام البيئي الحديث للتسويق الرقمي وعوامل ظهوره
25	2. تعريف التسويق الرقمي
27	3. أهمية تبني التسويق الرقمي في ظل البيئة الرقمية الحديثة
30	4. تأثير التحول الرقمي على المزيج التسويقي
32	5. أبعاد التسويق الرقمي
38	المطلب الثاني: خصوصيات التسويق الرقمي وواقع تطبيقه في المؤسسات الناشئة
38	الفرع الأول: خصوصيات التسويق الرقمي
39	1. أدوات التسويق الرقمي
39	أولاً: التسويق على الخط
44	ثانياً: التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي
46	ثالثاً: التسويق عبر الهاتف

46	2.الاتجاهات الجديدة في التسويق الرقمي
49	3.قياس فعالية أدوات التسويق الرقمي
51	4.المسار الاستراتيجي للتسويق الرقمي
55	الفرع الثاني: واقع التسويق الرقمي في مؤسسات الناشئة
56	1. أشكال التسويق الرقمي في المؤسسات الناشئة
58	2. تحديات تطبيق التسويق الرقمي في المؤسسات الناشئة
59	3. دعائم التسويق الرقمي في المؤسسات الناشئة
60	4. أهمية التسويق الرقمي في المؤسسات الناشئة
61	المبحث الثاني: الميزة التنافسية وتنافسية المؤسسات الناشئة
61	المطلب الأول: الأسس النظرية للميزة التنافسية ومختلف خصوصياتها
62	الفرع الأول: مفاهيم حول الميزة التنافسية
62	1.تعريف الميزة التنافسية
65	2.المصطلحات المرتبطة بمفهوم الميزة التنافسية
66	3.أهمية الميزة التنافسية للمؤسسات
67	4.أبعاد الميزة التنافسية العامة
69	الفرع الثاني: خصوصيات الميزة التنافسية
70	1.الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية
71	2.مداخل الميزة التنافسية
75	3.دورة حياة الميزة التنافسية للمؤسسة
76	المطلب الثاني: الميزة التنافسية في قطاع المؤسسات الناشئة
76	الفرع الأول: الإطار البيئي للمؤسسات الناشئة
77	1.أهمية وجود نظام بيئي مبتكر لنجاح المؤسسات الناشئة وتحقيق التنمية الاقتصادية
79	2.النظام البيئي للمؤسسات الناشئة
81	2.مجهودات الجزائر لبناء نظام بيئي مشجع لإقامة المشاريع المبتكرة والمؤسسات الناشئة
83	الفرع الثاني : الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة
82	1. تمايز الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة والمؤسسات الكلاسيكية
82	2.نظرة عامة حول الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة
84	3.بناء الميزة التنافسية في المؤسسات الناشئة
85	4.العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة
88	5.أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة
93	المبحث الثالث: التسويق الرقمي وأثره على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة

93	المطلب الأول: انتشار الأنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي وأهميتها في التسويق الرقمي
93	الفرع الأول: التسويق الرقمي كأحد مخرجات الأنترنت
93	1. توسع استخدام الأنترنت عبر الدول عامة والجزائر خاصة
95	2. وسائل التواصل الاجتماعي كأحد أهم مخرجات التسويق الرقمي
98	المطلب الثاني: التسويق الرقمي والميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة
98	الفرع الأول: التسويق الرقمي والميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة
98	1. تأثير التسويق الرقمي على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة
100	2. أهمية التسويق الرقمي لاكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة
101	الفرع الثاني: وسائل التواصل الاجتماعي والميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة
101	1. اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة من خلال التسويق الرقمي عبر مواقع التواصل الاجتماعي
102	2. أبعاد التسويق الرقمي عبر مواقع التواصل الاجتماعي
103	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
106	تمهيد
107	المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة
107	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
111	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
116	المبحث الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة
116	المطلب الأول: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة
119	المطلب الثاني: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
120	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر التسويق الرقمي على الميزة التنافسية لمجموعة من المؤسسات الناشئة الجزائرية (منهجية الدراسة)
121	تمهيد
122	المبحث الأول: الأسس المنهجية وإجراءات الدراسة الميدانية
122	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
122	1. المنهج البحثي للدراسة التطبيقية
125	2. أدوات الدراسة التطبيقية
131	المطلب الثاني: برامج وأساليب المعالجة الإحصائية في الجانب التطبيقي للدراسة:
131	1-البرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة التطبيقية

132	2-أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة التطبيقية
134	المبحث الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة واعتدالية التوزيع
134	المطلب الأول: اختبار الصدق الظاهري للاستبيان
135	المطلب الثاني: اختبار الصدق الداخلي وثبات الاستبيان
135	المطلب الثالث: اختبار اعتدالية التوزيع
138	المبحث الثالث: التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية لعينة الدراسة
138	المطلب الأول: التحليل الوصفي للمعلومات الشخصية لعينة الدراسة
143	المطلب الثاني: التحليل الوصفي للمعلومات العامة حول المؤسسات عينة الدراسة
153	المبحث الرابع: تحليل اتجاه إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة
153	المطلب الأول: التحليل الوصفي لعبارات المحور الأول الخاص بالتسويق الرقمي:
162	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لعبارات المحور الثاني الخاص بالميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة
169	المطلب الثالث: العلاقة بين متغيرات الدراسة
171	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية
173	تمهيد
174	المبحث الأول: النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية
174	المطلب الأول: مدخل إلى النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية
176	المطلب الثاني: الخصائص الأساسية لطريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية
177	المطلب الثالث: المراحل الأساسية لتحليل البيانات باستخدام Smart PLS
179	المبحث الثاني: اختبار وتقدير نموذج الدراسة باستخدام برنامج (smartpls 04)
179	المطلب الأول: تحديد النموذج الهيكلي العام للدراسة
182	المطلب الثاني: تقييم نموذج القياس
182	1-الصدق التقاربي (
188	2-تقييم الاتساق الداخلي لنموذج الدراسة
191	3-تقييم الصدق التمايزي
198	المطلب الثالث: تقييم النموذج الهيكلي (البنائي)
198	1.اختبار التداخل الخطي
200	2.قياس معامل التحديد
202	3.قياس حجم التأثير

203	4. قياس القوة التنبؤية
205	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
205	المطلب الأول: اختبار الفرضيات من خلال تحليل المسار
217	المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج أداة المقابلة
231	خلاصة الفصل
233	خاتمة عامة
241	قائمة المراجع
249	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
5-4	أهم التعريفات المقدمة لمصطلح المؤسسات الناشئة	(1-1)
7	أبعاد المؤسسات الناشئة حسب تعريف أهم الباحثين	(2-1)
9	خصائص المؤسسات الناشئة	(3-1)
10	أهم الفروقات بين المؤسسة الناشئة والمؤسسة الكلاسيكية	(4-1)
19	أهم أسباب فشل المؤسسات الناشئة	(5-1)
23	عوامل نجاح المؤسسات الناشئة	(6-1)
33	أبعاد التسويق الرقمي في دراسات الباحثين	(7-1)
45	ترتيب أشهر مواقع التواصل في العالم لسنة 2024	(8-1)
64-63	أهم التعاريف المقدمة للميزة التنافسية	(9-1)
68	أبعاد الميزة التنافسية وفق وجهة نظر بعض الباحثين	(10-1)
81	أهم المؤسسات الناشئة في الجزائر لسنة 2022	(11-1)
89	أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة	(12-1)
96	ترتيب أشهر مواقع التواصل في العالم لسنة 2022	(13-1)
124	تحليل استبيان الدراسة التطبيقية	(1-3)
125	المراجع المستخدمة في إعداد البحث	(2-3)
127	أقسام استبيان الدراسة التطبيقية	(3-3)
129	مقياس ليكرت الخماسي	(4-3)
135	معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	(5-3)
136	معامل الالتواء والتفلطح لمتغيرات وأبعاد الدراسة	(6-3)
137	اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للمحور الأول للدراسة	(7-3)
137	اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للمحور الثاني للدراسة	(8-3)
138	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	(9-3)
139	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	(10-3)
140	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	(11-3)
141	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	(12-3)
141	توزيع أفراد العينة حسب متغير مصدر فكرة المؤسسة	(13-3)
142	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الإداري	(14-3)
143	توزيع أفراد العينة حسب متغير ولاية النشاط	(15-3)

145	توزيع أفراد العينة حسب متغير تاريخ الإنشاء	(16-3)
147	توزيع أفراد العينة حسب متغير متوسط رقم الأعمال	(17-3)
147	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد العمال	(18-3)
148	توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة المنتج الذي تقدمه المؤسسة الناشئة	(19-3)
149	توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال النشاط	(20-3)
150	الأداة الأكثر استعمالاً في مواقع التواصل الاجتماعي	(21-3)
154	التحليل الوصفي لاتجاه إجابات أفراد العينة حول بعد الجذب (MA1-MA6)	(22-3)
155	التحليل الوصفي لاتجاه إجابات أفراد العينة حول بعد المشاركة (MB1-MB5)	(23-3)
157	التحليل الوصفي لاتجاه إجابات أفراد العينة حول بعد الاحتفاظ (MC1-MC6)	(24-3)
159	التحليل الوصفي لاتجاه إجابات أفراد العينة حول بعد التعلم (MD1-MD5)	(25-3)
161	التحليل الوصفي لاتجاه إجابات أفراد العينة حول بعد التواصل (ME1-ME7)	(26-3)
163	التحليل الوصفي لاتجاه إجابات أفراد العينة حول بعد خاصية الابتكار (ME1-ME7)	(27-3)
165	التحليل الوصفي لاتجاه إجابات أفراد العينة حول بعد خاصية القدرة على التسعير	(28-3)
168	التحليل الوصفي لاتجاه إجابات أفراد العينة حول بعد خاصية الذكاء السوقي	(29-3)
170	معامل الارتباط سبيرمان لمتغيرات الدراسة	(30-3)
181	بيان المتغيرات الكامنة والظاهرة للدراسة	(1-4)
183	مؤشرات التحميل للمتغير الأول التسويق الرقمي	(2-4)
185	مؤشرات التحميل للمتغير الثاني الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة	(3-4)
187	نتائج قيم متوسط التباين المستخرج لمتغيرات الدراسة	(4-4)
188	نتائج قيم ألفا كرونباخ	(5-4)
190	نتائج قيم الموثوقية المركبة (Composite Reliability)	(6-4)
194-193	نتائج قياس معيار التحميلات المتقاطعة (Cross Loadings)	(7-4)

195	نتائج معيار سمة الأحادية (Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	(8-4)
196	نتائج الصديق التمايزي حسب معيار (Fornell-Larcker Criterion)	(9-4)
198	نتائج مؤشر معامل تضخيم التباين (VIF)	(10-4)
200	المباني الداخلية والخارجية لنموذج الدراسة	(11-4)
201	نتائج قياس معامل التحديد (R^2)	(12-4)
202	حجم التأثير (f^2) لمتغيرات الدراسة	(13-4)
204	مؤشر القوة التنبؤية Q^2	(14-4)
205	تحليل المسار لنموذج الدراسة	(15-4)
218	أجوبة المستجوبين على السؤال الثاني للمقابلة	(16-4)
219	أجوبة المستجوبين على السؤال الثالث للمقابلة	(17-4)
221	أجوبة المستجوبين على السؤال الرابع للمقابلة	(18-4)
224	أجوبة المستجوبين على السؤال السادس للمقابلة	(19-4)
227	أجوبة المستجوبين على السؤال الثامن للمقابلة	(20-4)
229	أجوبة المستجوبين على السؤال التاسع للمقابلة	(21-4)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
(1)	نموذج الدراسة	د
(1-1)	مراحل تطور المؤسسات الناشئة حسب ستيف بلانك	12
(2-1)	مراحل إنشاء مؤسسة ناشئة	12
(3-1)	دورة حياة المؤسسة الناشئة	14
(4-1)	مراحل تمويل المؤسسة الناشئة حسب دورة حياتها	15
(5-1)	احتياجات تمويل المؤسسة الناشئة بناء على دورة حياتها	16
(6-1)	مراحل التحول من مؤسسة ناشئة إلى مؤسسة كلاسيكية	17
(7-1)	معدلات فشل المؤسسات الناشئة حسب سنوات النشاط	20
(8-1)	تطور استخدام الأنترنت عبر العالم للفترة 2018 إلى 2023 (بالبيون)	25
(9-1)	الأبعاد الخمس لأهمية التسويق الرقمي	30
(10-1)	عناصر المزيج التسويقي	31
(11-1)	أبعاد التسويق الرقمي حسب (Zeisser, Waitman, Kierzkowski, & McQuade, 1996)	32
(12-1)	نموذج SOSTAC هيكل إنشاء خطة تسويقية ناجحة	53
(13-1)	نموذج race الاستراتيجي	54
(14-1)	نموذج اعتماد التسويق الرقمي من طرف المؤسسات الناشئة والمشاريع الصغيرة والمتوسطة	59
(15-1)	دورة حياة الميزة التنافسية للمؤسسة	76
(16-1)	مراحل التنمية في الاقتصاديات حسب بورتر	79
(17-1)	عدد مستخدمي الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي في جميع أنحاء العالم في جويلية 2022 (بالبيون)	97
(18-1)	تكاليف التسويق عبر مختلف مراحل تطور المؤسسة الناشئة	100
(1-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير ولاية النشاط	145
(2-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير تاريخ الإنشاء	146
(3-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة المنتج الذي تقدمه المؤسسة الناشئة	148
(4-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال النشاط	150
(5-3)	توزيع أفراد العينة حسب الأداة الأكثر استعمالا في إستراتيجية التسويق الرقمي لإجمالي المؤسسات	152
(1-4)	أنواع المتغيرات داخل النموذج	175

178	مكونات نموذج مسار تقنية PLS-SEM	(2-4)
180	النموذج الهيكلي العام المقترح للدراسة التطبيقية	(3-4)
183	قانون اختبار موثوقية المؤشرات	(4-4)
187	عرض نتائج قيم متوسط التباين المستخرج لمتغيرات الدراسة	(5-4)
189	عرض نتائج قيم ألفا كرونباخ	(6-4)
191	عرض نتائج قيم الموثوقية المركبة	(7-4)
197	نموذج الدراسة بعد تقييم النموذج القياسي	(8-4)
201	عرض قيم معامل التحديد (R^2) ومعامل التحديد المعدل	(9-4)
216	عرض نموذج الدراسة الهيكلي المعدل	(10-4)

مقدمة

تمهيد:

تشهد معظم دول العالم تحولاً متسارعاً نحو تبني التقنيات الرقمية والتطوير التكنولوجي في مختلف القطاعات، وهذا لما لهما أثر فعال على ديناميكية نشاطها الاقتصادي وكذا ضمان الخروج من حتمية الاقتصاد الريعي نحو اقتصاد أكثر تنوعاً وازدهاراً، ما انعكس بوضوح في وقتنا الحالي على مجال التجارة الإلكترونية والتسويق الرقمي، فقد أسهم هذا التطور في إحداث نقلة نوعية في الأنماط الاستهلاكية وتوجهات العملاء خاصة في ظل انتشار الإنترنت، وهو ما دفع المؤسسات إلى إعادة النظر في استراتيجياتها التسويقية والتنافسية داخل السوق لمواكبة كل هذه التغيرات وتعزيز وضعيتها التنافسية فلم يعد الاعتماد على الأساليب التقليدية كافياً لضمان النمو والاستدامة بل أصبح الاستثمار في المجال الرقمي ضرورة حاسمة لخلق قيمة في بيئة الأعمال المعاصرة، في نفس السياق، برزت المؤسسات الناشئة كعنصر أساسي في الاقتصاد على المستوى المحلي والعالمي نظراً لأهميتها المحورية في دعم وتطوير النشاط الاقتصادي، ومساهمتها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال زيادة نسب التشغيل وتوفير المزيد من المداخل، مستفيدة من المرونة التي توفرها الأدوات الرقمية المتاحة لتحقيق النمو والاستدامة، وما يميز هذا النوع من المؤسسات أنها تقوم أساساً على الإبداع والابتكار واستخدام التكنولوجيا المتطورة وبذلك تكون أكثر عرضة للمخاطرة وعدم التأكد مما يجعل احتمالية فشلها كبيرة نوعاً ما، خاصة في مراحلها الأولى أين تكون بحاجة إلى التمويل والتسيير الجيد والتسويق لمنتجاتها وخدماتها، وهذا يتطلب توفير الكثير من المقومات لنجاحها، كما تتميز المؤسسات الناشئة عن غيرها من المؤسسات التقليدية كونها تعتمد على الابتكار واستخدام التقنيات التكنولوجية لتحقيق أهدافها، حيث أنها تسعى إلى طرح حلول لمشاكل حالية بطريقة تتماشى مع عصر السرعة واحتياجات العملاء المتغيرة، ولا شك أن الإنترنت ساهمت بشكل كبير في تسهيل مهامها في مختلف المجالات مثل: الدفع الإلكتروني، التسويق الرقمي، الإدارة الإلكترونية وغيرها.

لقد فتحت الوسائط الرقمية على غرار وسائل التواصل الاجتماعي آفاقاً كبيرة للمؤسسات الناشئة، كونها تتماشى مع طبيعتها التكنولوجية، حيث تعتبر نقطة وصل بينها وبين الزبائن خاصة في مجال التسويق الرقمي، أين تكون أقرب لتلبية حاجاتهم وفهم توجهاتهم وكسب ولاءهم بأكبر كفاءة وفعالية مقارنة بمنافسيها، فاستخدامها أصبح الوسيلة الأقل تكلفة والأكثر نجاعة في خلق القيمة وتحقيق مختلف أهداف المؤسسات الناشئة في ظل هذه التحولات، يبرز التسويق الرقمي كأحد أهم الركائز لإنجاح المؤسسات الناشئة، حيث يتيح لها فرصة الوصول إلى شرائح استهلاكية أكبر بتكلفة أقل مقارنة باستخدام الأساليب التقليدية، بالإضافة إلى

تمكين المؤسسات من جمع وتحليل ودراسة سلوك المستهلك بشكل فوري وموجز مما يمكنها من تعزيز مكانتها داخل السوق وتحقيق ميزة تنافسية قوية.

انطلاقاً من إدراك حكومات الدول عامة والجزائر خاصة لأهمية الاقتصاد الرقمي وتطوير زيادة الأعمال، باتت تلعب دوراً محورياً لضمان إنجاح المؤسسات الناشئة من خلال ما توفره من مقومات ذات الطابع المالي، القانوني، التسويقي، والتكنولوجي وكذا دعم فئة الشباب والطلبة الجامعيين عبر انتهاج سياسات استراتيجية تشجيعية وتبني برامج حاضنة للابتكار بهدف توفير بيئة أعمال داعمة تعزز قدرتهم على الابداع والاستثمار والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، ونفس السياق أظهرت المؤسسات الناشئة الجزائرية عدة مشاركات إيجابية على المستوى الدولي مثل المشاركة في معرض "نورث ستار 2023" بدبي أين أبرزت قدرتها على تقديم حلول رقمية مبتكرة في مجالات متعددة مثل المحروقات والسيارات، مما يقلل من الاعتماد على التجارة الخارجية ويعزز من السيادة الرقمية للبلاد (وكالة الأنباء الجزائرية، 2023)، كما أطلقت الحكومة عدة مبادرات ومنصات رقمية بهدف تسهيل تمويل المشاريع الناشئة عبر توفير عدد أكبر من الممولين، مما يعزز من بيئة الأعمال ويدعم الابتكار، في الأخير يمكن القول أنه على الرغم من التحديات التي تواجه النظام البيئي للمؤسسات الناشئة في الجزائر، إلا أن الجهود المبذولة من قبل الحكومة والقطاع الخاص تشير إلى توجه إيجابي نحو تعزيز التسويق الرقمي كأداة استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية والنمو المستدام.

❖ إشكالية الدراسة:

تشهد الجزائر توجها ملحوظا نحو اعتماد الرقمنة في مختلف القطاعات، خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي يتميز بها النظام البيئي الحالي للمؤسسات الناشئة، أين أصبح إشباع حاجات الزبائن أمر صعب نسبيا وهذا ما أجبرها على اعتماد الطرق الحديثة لتسويق منتجاتها وخدماتها، وأصبح التحول نحو رقمنة هذا النشاط أمرا ضروريا، كونها أسهل وأسرع طريقة تربطها مع الزبائن وتسهل فهم توجهاتهم وسلوكياتهم الاستهلاكية المعاصرة.

من هذا المنطلق، ونظرا لإدراك أهمية التسويق الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة، تسعى دراستنا إلى الوصول إلى إجابة حول الإشكالية التالية:

ما أثر التسويق الرقمي على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة من وجهة نظر المؤسسات الناشئة

الجزائرية؟

❖ **الأسئلة الفرعية:** تتفرع الإشكالية السابقة إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر عملية جذب الزبائن على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة الجزائرية؟
- ما أثر عملية مشاركة الزبائن على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة الجزائرية؟
- ما أثر عملية الاحتفاظ بالزبائن على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة الجزائرية؟
- ما أثر عملية التعلم من الزبائن على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة الجزائرية؟
- ما أثر عملية التواصل مع الزبائن على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة الجزائرية؟

❖ فرضيات الدراسة:

لمعالجة مختلف جوانب هذه الدراسة وللإجابة على الإشكالية الرئيسية وباقي الأسئلة المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات الآتية:

- **الفرضية الأولى H1:** "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعملية جذب الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة"؛
- **الفرضية الثانية H2:** "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعملية مشاركة الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة"؛
- **الفرضية الثالثة H3:** "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعملية الاحتفاظ بالزبائن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة"؛
- **الفرضية الرابعة H4:** "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعملية التعلم من الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة"؛
- **الفرضية الخامسة H5:** "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعملية التواصل مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة".

❖ أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية معرفة أثر التسويق الرقمي على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة لضمان بقاءها ومكانتها في السوق حيث أن هذا النوع من المؤسسات يتعرض إلى مخاطر في مختلف الجوانب خاصة في المراحل الأولى من دورة حياتها، وتتجلى في:

- **الأهمية العلمية:** تتمثل في إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بالتسويق الرقمي وأهميته في خلق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة، كما تفتح هذه الدراسة مجالاً للأبحاث المستقبلية التي تعزز وتكمل هذا الموضوع؛

- **الأهمية الميدانية:** تتمثل الأهمية الميدانية للموضوع كونه يساعد مؤسسي المؤسسات الناشئة لإدراك أهمية التسويق الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية لها في وقتنا الحالي، كما يبين لهم مختلف التحديات المواجهة في تطبيق التسويق الرقمي وبالتالي اقتراح الحلول المناسبة لمواجهتها وتقليلها، بالإضافة إلى تقديم عدة توصيات موجهة إلى هذا النوع من المؤسسات لتحسين استخدام التسويق الرقمي وتعزيز مكانتها التنافسية وخلق قيمة في النظام البيئي الذي تنشط به.

❖ أهداف الدراسة:

- تسعى دراستنا هذه لتحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي:
- التعرف على واقع تطبيق التسويق الرقمي في المؤسسات الناشئة الجزائرية وذلك من وجهة نظر مؤسسيها؛
- إبراز أبعاد التسويق الرقمي الأكثر أهمية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة؛
- دراسة أثر التسويق الرقمي على الميزة التنافسية لعينة من المؤسسات الناشئة الجزائرية؛
- اكتشاف مختلف التحديات التي تواجه مؤسسي المؤسسات الناشئة في استخدام وتطبيق التسويق الرقمي؛
- تقديم توصيات لمؤسسي المؤسسات الناشئة حول استخدام التسويق الرقمي لتحقيق ميزتهم التنافسية؛
- المساهمة في توسيع المعارف النظرية حول موضوع أثر التسويق الرقمي على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة.

❖ مبررات اختيار الموضوع:

- تم اختيار موضوع الدراسة بناء على عدة اعتبارات أهمها:
- الأهمية التي يكتسبها الموضوع، حيث يعتبر من المواضيع الحديثة على المستوى المحلي التي تستدعي البحث نظرا للتوجهات الجديدة للاقتصاد الجزائري؛
- تم اختيار الموضوع نظرا للأهمية المتزايدة التي يحظى بها مجال التسويق في الوقت الحالي وكذا توجه الاستراتيجيات الاستثمارية للدولة الجزائرية نحو تطوير النظام البيئي للمؤسسات الناشئة وتوفير البيئة المناسبة لذلك؛

- ضعف التغطية الأكاديمية على المستوى المحلي رغم النمو المتزايد في عدد المؤسسات الناشئة بالجزائر، إلا أن الدراسات الأكاديمية التي تناولت أثر التسويق الرقمي على الميزة التنافسية لهذا النوع من المؤسسات لا تزال محدودة، ما يبرز الحاجة إلى سد هذه الفجوة المعرفية؛
- السعي إلى معرفة مدى اهتمام المؤسسات الناشئة بمفهوم التسويق الرقمي ومدى تأثيره على المحيط التنافسي وبيئة الأعمال بصفة عامة، للخروج بتحليلات وتوصيات تفيد مختلف أصحاب المصلحة في هذا المجال؛

❖ حدود الدراسة:

قمنا في هذا البحث بتقسيم حدود الدراسة إلى ثلاثة أبعاد تتمثل فيما يلي:

- **البعد الجغرافي:** تم إجراء الدراسة الميدانية على المؤسسات الناشئة الجزائرية الناشطة والموزعة على مستوى التراب الوطني، حيث تم توزيع استبيان على 56 مؤسسة ناشئة، أما المقابلات فتتمت مع 4 مؤسسات من شرق ولايات الوطن، و5 مؤسسات من الوسط ومؤسسة من الجنوب.
- **البعد الزمني:** تم توزيع استبيان الدراسة من الفترة الممتدة بين شهر مارس إلى شهر أوت سنة 2024 ؛ أما بالنسبة للمقابلة فكانت خلال شهر سبتمبر، ديسمبر من سنة 2024 و فيفري 2025 والتي تزامنت مع بعض الفعاليات الوطنية المنظمة من طرف الحكومة الجزائرية أهمها African Startup Conference الذي تم على مستوى الجزائر العاصمة، ومعرض الجزائر للمقاولاتية، التكوين والاقتصاد الرقمي الطبعة الرابعة على مستوى ولاية عنابة؛
- **البعد البشري:** يتكون البعد البشري لمجال دراستنا من مجموع المستجوبين الذين يشغلون منصب مؤسس المؤسسة الناشئة الجزائرية و/أو مسؤولي التسويق فيها نظرا لارتباطهم المباشر بأبعاد الدراسة.

❖ منهج الدراسة:

من أجل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في دراستنا هذه نظرا لملائمته لهذا النوع من الدراسات، حيث تم في الجانب النظري استخدام أسلوب المسح المكتبي للإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في التسويق الرقمي والميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة، من خلال الاطلاع على المراجع الأكاديمية المتمثلة في الكتب، المقالات، أطروحات الدكتوراه وغيرها، أما في الجانب التطبيقي فتم

الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات ومن ثم تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لذلك، كما تم استخدام المقابلة كأداة مكملية للاستبيان لتحليل النتائج بطريقة أفضل.

❖ صعوبة الدراسة:

واجهنا في دراسة هذا الموضوع مجموعة من الصعوبات تتمثل في:

- صعوبات الدراسة النظرية:

- محدودية المراجع الأكاديمية التي قامت بدراسة تأثير التسويق الرقمي على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة؛
- محدودية المراجع باللغة العربية في مجال الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة لهذا تم الاعتماد على المراجع باللغة الأجنبية بأكبر نسبة؛
- صعوبة تحديد أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة كونها تختلف عن أبعاد الميزة التنافسية الخاصة بالمؤسسات التقليدية وعدم وجود دراسات سابقة تحددتها؛
- نقص المعلومات والإحصائيات الخاصة بالمؤسسات الناشئة في الجزائر.

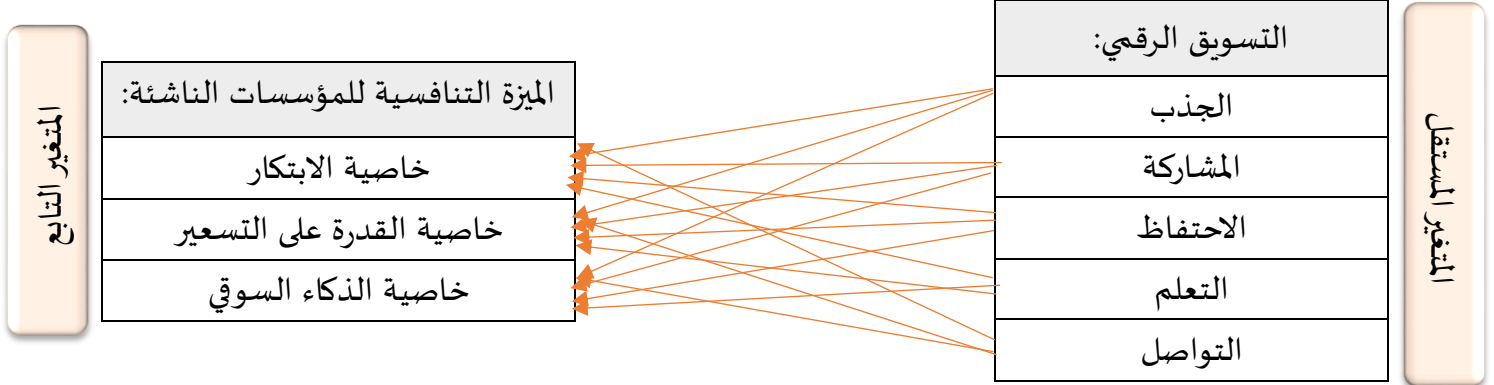
- صعوبات الدراسة التطبيقية:

- عدم إمكانية جمع عينة أكبر بسبب قلة تعاون مؤسسي المؤسسات الناشئة لإجراء المقابلات وحتى الإجابة على الاستبيان؛
- تحفظ مؤسسي المؤسسات الناشئة ومسؤولي التسويق فيما على التحدث في موضوع الاستراتيجيات التسويقية الخاصة بهم؛
- عدم الحصول على استجابة من طرف مؤسسي المؤسسات الناشئة للإجابة على الاستبيان الورقي وكذا الإلكتروني وتلقي الرفض من أغلب المؤسسين وحتى مسؤولي التسويق رغم محاولة الاتصال بهم لأكثر من مرة؛
- خلال توزيع الاستبيان إلكترونياً، لاحظنا وجود أخطاء على مستوى الإيميل المهني المسجل في البطاقة التعريفية للمؤسسة، لذا استدعى الأمر التواصل معهم عبر منصات التواصل الاجتماعي ومنصة لينكد؛
- صعوبة الإدلاء بالمعلومات الخاصة بالاستراتيجيات التنافسية التي تخدم الدراسة بسبب تحفظ مؤسسي المؤسسات الناشئة.

❖ نموذج الدراسة:

من خلال إشكالية الدراسة وفرضياتها المقترحة، يتضح لنا نموذج الدراسة الآتي:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على فرضيات الدراسة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتسويق الرقمي والميزة التنافسية

للمؤسسات الناشئة

تمهيد

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة، أصبح التسويق الرقمي ضرورة حاسمة في تحقيق نجاح المؤسسة الناشئة وقدرتها على التميز المستدام داخل النظام البيئي الذي تنشط به، فهو يتيح لها إمكانية الوصول إلى أسواق جديدة وبالتالي توسيع قاعدتها الاستهلاكية بتكاليف أقل مقارنة بالطرق التقليدية من جهة، ومن خلال الوسائط الرقمية الحديثة تتمكن من بناء هويتها وعلامتها التجارية وزيادة الولاء ورضا العملاء من جهة أخرى.

تتجه أحدث ممارسات التسويق الرقمي في المؤسسات الناشئة نحو توسيع الاعتماد على التحليلات المتقدمة واستخدام الذكاء الاصطناعي والتخصص الدقيق بهدف تعزيز الابتكار في المنتجات أو الخدمات داخل المؤسسات الناشئة، حيث يساعد هذا على خلق بيئة استثمارية مرنة تساعد على اقتناص الفرص الجديدة وجمع ردود فعل العملاء في وقت قياسي، لتتمكن من تحسين عروضها المتاحة بصورة سريعة وفقا لمتطلبات العملاء وحالة السوق والمنافسة، في نفس السياق ورغم الامتيازات العديدة تواجه المؤسسات الناشئة عدة تحديات في هذا المجال أبرزها محدودية مواردها المالية، وتغيرات السوق المستمرة وكذا المنافسة الشديدة، لذا يعد قياس فعالية التسويق الرقمي عنصرا أساسيا لضمان نجاحها واستدامتها، حيث يساهم في تقييم أداءها التسويقي وتحسين استراتيجياتها بناء على البيانات الدقيقة من خلال تحليل مؤشرات الأداء الرئيسية لمساعدتها على اتخاذ قرارات استراتيجية رشيدة واكتشاف نقاط قوتها وضعفها مما يتيح لها فرصة تحسين الأداء وتعزيز الوضعية التنافسية لها.

للإمام أكثر بموضوع دراستنا، والتعرف على الإطار النظري للتسويق الرقمي وتأثيره على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- يركز المبحث الأول على الأسس النظرية للتسويق الرقمي وواقع تطبيقه في المؤسسات الناشئة؛
- يركز المبحث الثاني على الميزة التنافسية وتنافسية المؤسسات الناشئة؛
- يركز المبحث الثالث على التسويق الرقمي وأثره على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة.

المبحث الأول: الأسس النظرية للتسويق الرقمي وواقع تطبيقه في المؤسسات الناشئة

يعكس الاهتمام الكبير بقطاع المؤسسات الناشئة أهميتها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في معظم دول العالم عامة والجزائر خاصة، ويعتبر التسويق الرقمي من أهم وظائف هذه المؤسسات حيث يساعدها على مواكبة التطورات الحاصلة في الفضاء الرقمي الذي تنشط فيه كل من المؤسسات، الزبائن وأصحاب المصلحة، كما يمكنها من الوصول إلى جمهور أوسع بأقل تكلفة مقارنة بالتسويق التقليدي، ويتيح التسويق الرقمي أيضا فرصة للتواصل المباشر مع العملاء وتحليل أداء الحملات التسويقية بشكل أكثر دقة، مما يساعد على تحسين استراتيجياتها التسويقية وزيادة فعاليتها، سنتعرف في هذا المبحث على ماهية التسويق الرقمي والمؤسسات الناشئة في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني سنتعرف على خصوصيات التسويق الرقمي وواقع تطبيقه في هذا النوع من المؤسسات.

المطلب الأول: ماهية المؤسسات الناشئة والتسويق الرقمي

شهدت مختلف اقتصاديات الدول في الوقت الراهن توجها كبيرا نحو المؤسسات الناشئة، نظرا لأهميتها المحورية في دعم وتطوير النشاط الاقتصادي، ومساهمتها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال زيادة نسب التشغيل وتوفير المزيد من المداخل، وما يميز هذا النوع من المؤسسات أنها تقوم أساسا على الإبداع والابتكار واستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة، وهذا ما انعكس على وضع إستراتيجيات متطورة لوظيفتها التسويقية، سنتعرف في هذا المطلب على المفاهيم العامة حول المؤسسات الناشئة، والتسويق الرقمي.

الفرع الأول: مفاهيم حول المؤسسات الناشئة

سنتطرق في هذا الفرع إلى التعرف على المؤسسات الناشئة بصفة عامة وخصائصها التي تميزها عن المؤسسات الكلاسيكية، وكذا مختلف مراحل دورة حياتها ومحاولة التعقيب على إشكالية التمويل في هذا النوع من المؤسسات، وفي الأخير التطرق إلى مقومات نجاحها.

1- إشكالية تعريف المؤسسات الناشئة:

تعتبر المؤسسات الناشئة من أهم مخرجات النظم البيئية المبتكرة الحديثة التي زاد الاهتمام بها بشكل ملفت في الآونة الأخيرة وذلك لما لها من تأثير فعال على اقتصاديات الدول، وينقسم مصطلح START-UP لغويا حسب قاموس كامبردج (CAMBRIDGE DICTIONARY, 2022) إلى قسمين: كلمة (START) والتي تعني الانطلاق أو الشروع في عمل ما؛ وكلمة (UP) التي تشير إلى الارتفاع، العمل القادم، النفاذ وغيرها

من المعاني التي تختلف استخداماتها حسب تغير سياق المصطلح في الجملة، وتشير الكلمتين مجموعتين إلى الانطلاق بقوة، أو الانطلاق سريعاً.

يعود أصل أول استخدام موثق لمصطلح (START-UP) حسب قاموس أكسفورد للغة الإنجليزية (OED) بمقال بمجلة (FORBES) سنة 1976، للإشارة إلى المؤسسات اليافعة التي تسعى لتحقيق نمو قوي باستخدام أحدث التقنيات التكنولوجية (SUN، 2011)، وبعدها زاد استخدامه بشكل كبير في التسعينيات ووصل إلى ذروته حوالي عام 2002 أي بعد انفجار فقاعة "الدوت كوم" في أواخر التسعينيات وأوائل الألفية الجديدة وذلك وفقاً لإحصائيات غوغل (Google, 2019)، وانطلاقاً من مفهومها الاصطلاحي اقتصادياً فيشير مصطلح (START-UP) إلى بدء/ إطلاق مشروع جديد أو مؤسسة ناشئة تسعى للنمو والتوسع بشكل قوي، كما عرفت في قاموس Larousse على أنها "مؤسسة فتيّة مبتكرة، تنشط في مجال التكنولوجيات الحديثة" (LAROUSSE, 2022).

لقد قدمت عدة تعاريف جديدة للمؤسسات الناشئة عبر السنوات الأخيرة والتي تختلف باختلاف المعايير التي تحددها والنظام البيئي للدولة التي تنشط بها، وسنحاول في الجدول أدناه التطرق لأبرزها:

الجدول رقم (1-1): أهم التعريفات المقدمة لمصطلح المؤسسات الناشئة

اسم الباحث والسنة	التعريف المقدم
(Meyer, Utterback, Roberts, و Reitberger, 1988)	مؤسسات جديدة تعتمد على التكنولوجيا وتسعى لتطوير نماذج عمل مبتكرة قادرة على إحداث تغيير جذري في السوق.
(Zoltan & Audretsch, 1994)	مؤسسات تتميز بالحدثة والتي تعكس الاحتياجات الديناميكية للعملاء في السوق الحالي وتتميز بأربع خصائص رئيسية وهي: عمر التأسيس، الابتكار، النمو السريع، المخاطرة أو عدم الأكادة.
(Venkataraman و Shane, 2000)	مؤسسات صغيرة الحجم تعمل على تطوير منتجات أو خدمات جديدة باستخدام التكنولوجيا المبتكرة، وتسعى للنمو السريع في ظل ظروف عدم اليقين والمخاطرة العالية.
(Davila و Foster, 2004)	مشروع تجاري جديد يهدف إلى تحقيق نمو سريع وتوسع كبير في السوق من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة تستند إلى التكنولوجيات الحديثة.
(Blank, 2006)	مشروع جديد يقوم على فكرة مبتكرة ويهدف إلى إيجاد نموذج عمل متطور قابل للتوسع في السوق من خلال تقديم منتجات أو خدمات مميزة وفريدة.
(Gimmon و Levie, 2010)	مؤسسات ديناميكية تتميز بالمرونة وتتطور بتطور السوق الذي تنشط به.

تنظيم بشري يسعى إلى إنشاء مؤسسة تقدم منتج أو خدمة في ظل عدم التأكد الشديد، مع التأكيد على أنها لا تقتصر فقط على المؤسسات التقنية أو الصغيرة فقط بل تشمل كل المجالات والأحجام.	(RIES, 2011)
مؤسسة مؤقتة تعمل على البحث عن نموذج عمل مستدام قابل للتطبيق مرارا وتكرارا بنفس الفعالية وكذا أن تكون قادرة على التوسع وزيادة حجم المبيعات والأرباح.	(blank و dorf، 2012)
مؤسسة تعمل على تحقيق النمو بسرعة كبيرة ومصممة أساسا لهذا الهدف، في المقابل يرى أنه من غير الضروري أن تكون المؤسسة حديثة التأسيس أو تنشط في مجال التكنولوجيا حصرا أو أن تعتمد على تمويل المخاطر لتوفير احتياجاتها المالية لكي يطلق عليها مؤسسة ناشئة وإنما يكفي أن يكون هدفها الأساسي هو تحقيق النمو الكبير.	(graham, 2012)
مؤسسات تسعى لتقديم منتج مميز سنواتها الأولى بالاعتماد على أحدث التقنيات مما يسمح لها بتحقيق نمو السريع، كما تتيح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمبتكرين تصور واستغلال أفكار جديدة لم تكن من قبل، ومن جهة أخرى توفر البنية التحتية الأساسية إنشاء قيمة جديدة داخل السوق أو تتيح إعادة استحداث قيمة موجودة من قبل بطرق جديدة.	(Zaeem، 2021)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

من خلال ما يظهر في الجدول السابق، نلاحظ أن معظم الباحثين ورواد الأعمال لم يتفقوا على تقديم تعريف موحد للمؤسسات الناشئة، فدراسة (Utterback، Meyer، Roberts، و Reitberger، 1988) عرفت على أنها مؤسسات حديثة قائمة على التكنولوجيا تسعى لتطوير نماذج عمل مستدامة قادرة على إحداث تغيير جذري في السوق، أما دراسة (Zoltan & Audretsch, 1994) والتي توافقت مع دراسة (Shane و Venkataraman، 2000) فعرفت هذا النوع من المؤسسات على أنها تنظيمات يافعة ومبتكرة تسعى لتحقيق نمو سريع داخل السوق في ظل ظروف عدم اليقين والمخاطرة المرتفعة، من جهة أخرى ركز ستيف بلانك (Blank، 2006) وهوراند أعمال ومؤلف مشهور في مجال ريادة الأعمال متحصل على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (MBA) من جامعة ستانفورد الأمريكية؛ في تعريفه على ضرورة تقديم مخطط عمل مبتكر قابل للاستدامة والتوسع وأكد على ذلك في كتابه (THE STARTUP OWNER'S MANUAL) (blank و dorf، 2012)، كما أشار إلى أن المؤسسة الناشئة ما هي إلا مرحلة مؤقتة قبل أن تتحول إلى مؤسسة كبيرة من خلال إيجاد مخطط أعمالها المبتكر والحصول على التمويل برأس مال المغامر لتحقيق هدفها (blank و dorf، 2012).

أشار (RIES, 2011) إلى أنه من غير الضروري أن تكون المؤسسة صغيرة الحجم وتنشط في مجال التكنولوجيات التقنية كي تكون مؤسسة ناشئة، وهذا ما توافق مع أفكار (graham, 2012) حيث أشار إلى أنه لا يشترط أن تكون المؤسسة حديثة النشأة ومبتكرة فحسب لنقول أنها مؤسسة ناشئة، وإنما يكفي أن يكون النمو السريع هو هدفها الرئيسي، من جهة أخرى استعرض (Porter, 1998) في كتابه "التجمعات الاقتصادية والمنافسة في الاقتصاد الحديث" نماذج نجاح لبعض المؤسسات الناشئة الشهيرة في وادي السيليكون، ودورها في تطوير النظام البيئي من خلال زيادة التعاون والتفاعلات بين المؤسسات الناشئة وبعدها بدأ مفهوم هذا النوع من المؤسسات بالتطور حيث أصبح تحديد عنصر الابتكار كمميز رئيسي فيها، أما النمو والمخاطرة تصبح متغيرات ناتجة لا حسب.

على المستوى الوطني، استحدث شكل قانوني جديد يعرف بـ "شركة المساهمة البسيطة"، وهو شكل قانوني مخصص حصريا للمؤسسات الناشئة، ويهدف هذا الإطار القانوني إلى توفير مرونة أكبر في تأسيس وإدارة المؤسسات الناشئة الجزائرية، مما يساهم في دعم النظام البيئي لريادة الأعمال وتسهيل نموها وتطورها بسهولة، بالإضافة إلى ذلك، أصدر المشرع الجزائري عدة مراسيم قانونية تعرف وتوضح خصوصية هذا النوع من المؤسسات، أهمها :

- المرسوم التنفيذي رقم 20-54: والذي يحدد صلاحيات وزير المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة؛
- المرسوم التنفيذي رقم 20-55: والذي ينظم الإدارة المركزية لوزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة؛
- قرار وزاري رقم 1275 مؤرخ في 27 سبتمبر 2022، يحدد كفاءات إعداد مذكرة تخرج للحصص على شهادة جامعية - مؤسسة ناشئة من قبل طلبة مؤسسات التعليم العالي؛
- قانون المالية 2020: والذي تضمن أحكاما تعفي المؤسسات الناشئة من بعض الضرائب والرسوم وتمنحها بعض الامتيازات الجبائية؛
- قانون الاستثمار 2019: والذي قدم حوافز ضريبية وجمركية للمؤسسات الناشئة .

ولعل أبرز هذه المراسيم القانونية التي سلطت الضوء على هذا النوع من المؤسسات، هو المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020 الصادر عن الجريدة الجزائرية الرسمية، والذي يحدد شروط منح كل من علامة "مؤسسة ناشئة"، "مشروع مبتكر"، و"حاضنة أعمال"، بالإضافة إلى تحديد مهام هذه الكيانات،

تشكيلتها، وكيفيات سيرها، قد حدد إطار مفهوم المؤسسة الناشئة ووضع مجموعة من الشروط للحصول على "علامة مؤسسة ناشئة جزائية"، نذكرها كآتي:

- أن تكون المؤسسة حديثة النشأة، وألا يتجاوز عمر المؤسسة ثمان سنوات وألا يتعدى رقم أعمالها سنويا المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية؛
- أن يعتمد نموذج أعمالها على منتجات أو خدمات مبتكرة أو نموذج عمل مبتكر؛
- أن يكون رأسمالها مملوكا بنسبة خمسون بالمئة على الأقل من طرف أشخاص طبيعيين معتمدين من طرف مؤسسات أخرى حاصلة على علامة "مؤسسة ناشئة"؛
- أن تكون قادرة على النمو بطريقة مناسبة لطبيعتها؛
- ألا يتجاوز عدد عمالها 250 عامل.

من خلال التعاريف السابقة الذكر، وتطور مفهوم المؤسسات الناشئة عبر السنوات يتضح لنا اختلاف الأبعاد المستعملة من طرف الباحثين ورواد الأعمال في التعريف بهذا النوع من المؤسسات، لكن أغلبها يتفق في النقاط التالية (لعمرى و طيبي ، 2021): النمو السريع؛ الاعتماد على التكنولوجيا؛ الحاجة إلى تمويل ضخم؛ دخول أسواق جديدة ذات مخاطر عالية، ويمكن تصنيف أهم أبعاد تعريف المؤسسات الناشئة حسب الدراسات السابقة، في الجدول المبين أدناه.

الجدول رقم (2-1): أبعاد المؤسسات الناشئة حسب تعاريف أهم الباحثين

البعد	الخاصية	الكاتب
الحجم	صغيرة	(Shane و Venkataraman، 2000)
	تشمل كل الأحجام	(RIES، 2011)
المجال	تكنولوجي	(Davila و Foster، 2004)
	كل المجالات الأخرى	(RIES، 2011)
الهدف	إنشاء قيمة	(Utterback، Meyer، Roberts و Reitberger، 1988)
	استحداث قيمة	(Zaeem، 2021)
	تحقيق نمو سريع	(graham، 2012)
التنظيم	مشروع تجاري	(Davila و Foster، 2004)
	مؤسسة ذات هيكل مرن	(Gimmon و Levie، 2010)
	تنظيم بشري	(RIES، 2011)
العمر	مؤسسة حديثة	(Zoltan & Audretsch، 1994)
	مؤسسة مؤقتة	(blank و dorf، 2012)
التقنية	تعتمد على التكنولوجيا	(Shane و Venkataraman، 2000)

تقوم على نموذج عمل مبتكر	(blank و dorf، 2012)
--------------------------	-----------------------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

في الأخير يمكننا تعريف المؤسسات الناشئة على أنها تلك المؤسسات اليافعة التي تسعى لإيجاد حلول لمشاكل يواجهها أشخاص طبيعيين أو معنويون، من خلال تقديم سلع أو خدمات بطريقة مبتكرة في ظل المخاطرة المرتفعة وعدم الأكادة، مع احتمال تحقيقها لنمو قوي في حالة نجاحها.

2- خصائص المؤسسات الناشئة:

تتميز المؤسسات الناشئة عن باقي المؤسسات في عدة عناصر، وقد حاول العديد من الباحثين تقديم خصائص تختلف بحسب الإطار المفاهيمي التي عرفت به، فنجد في دراسة (Nurcahyo, Akbar, & Sihono Gabriel, January 2018) أنه قدم مجموعة من الخصائص تتمثل في:

- **التنظيم:** حيث تتميز المؤسسات الناشئة ببساطة هيكلها التنظيمي ومركزية عالية في اتخاذ القرارات وهذا ما يرجع إلى سبب تقليص التقسيم الإداري وإضفاء الطابع غير الرسمي داخل المؤسسة؛
 - **الملكية:** في المؤسسة الناشئة، عادة ما يكون المدير هو المالك لها وكذا المكلف باتخاذ القرارات داخلها؛
 - **الاستراتيجية:** عادة ما تتبع المؤسسة الناشئة استراتيجية التخصيص لضمان أكبر حصة في السوق مع تحمل درجة عالية من المخاطر خاصة في ظل التنافسية العالية؛
 - **الابتكار:** أكثر ما يميز المؤسسة الناشئة هو الابتكار التكنولوجي الذي يعطي قيمة مضافة تميزها عن منافسيها ويجعلها رائدة في مجالها؛
 - **التمويل:** عادة ما يلجأ صاحب المؤسسة إلى الأقارب والأصدقاء كخطوة أولى، وبعدها قد يلجأ إلى مصادر أخرى مثل ملائكة الأعمال أو رأس مال المخاطر.
- في دراسة أخرى ل (Eulalia & Romuald, 2020) أشارت إلى أن للمؤسسة الناشئة ثلاث خصائص تميزها عن باقي المؤسسات، وتتمثل في:

- **الاستقلالية:** تتمتع المؤسسات الناشئة بقدر كبير من الاستقلالية في تنفيذ استراتيجياتها، وهذا ما يتيح لها حرية أكبر في اتخاذ قراراتها ومرونة في الاستجابة للتغيرات الطارئة داخل محيطها التنافسي؛
- **القدرة على الابتكار:** تعتبر القدرة على الابتكار من السمات الأساسية للمؤسسات الناشئة حيث تركز على خلق أو تطوير منتجات/خدمات جديدة وحلول مبتكرة للمشكلات الموجودة مما يسمح لها بتقديم قيمة مضافة لعملائها، وتحقيق وضع تنافسية جيدة؛

- **وتيرة النمو العالية:** تتميز المؤسسات الناشئة بقدرتها قادرة على تحقيق معدلات نمو عالية في فترة زمنية قصيرة، من خلال التوسع داخل السوق والاستحواذ على أكبر حصة سوقية ممكنة، وبالتالي زيادة إيرادات المؤسسة.
- وقد وضع المؤلفون لكتيب رصد المؤسسات الناشئة الأوروبية لسنة 2015 ثلاث خصائص يجب أن تتوفر لتكون المؤسسة مؤسسة ناشئة وهي (kollman, stockmann, linstaedt, & kensbok, 2015):
- **التأسيس منذ أقل من 10 سنوات:** تشير هذه الخاصية إلى أن المؤسسة الناشئة حديثة التأسيس وهذا ما يعني أنها في مرحلة نمو وتطوير تسعى للاستفادة من الفرص الجديدة داخل السوق وتتعلم من تجارب وأخطاء المؤسسات من قبلها؛
- **تقديم تقنيات مبتكرة و/أو نماذج أعمال جديدة:** هذا ما يعني أن الابتكار يمكن أن يكون في شكل منتجات جديدة تماما أو حتى طرق جديدة لتقديمها وهذا ما يساعدها على تعزيز قدرتها التنافسية وجذب عدد أكبر من الزبائن؛
- **تحقيق أو زيادة المبيعات:** من الخصائص الأساسية للمؤسسة الناشئة هو قدرتها على توفير منتجات أو خدمات تجد طلبا في السوق ويتم شراؤها من قبل العملاء. تحقيق المبيعات هو مؤشر على نجاح استراتيجية المؤسسة.
- لقد جمعت الدراسات السابقة عددا كبيرا من خصائص المؤسسات الناشئة، وما نلاحظه هو عدم وجود توليفة اتفق عليها معظم الباحثون أو رواد الأعمال، وهذا راجع أساسا إلى الطبيعة المميزة لهذا النوع من المؤسسات وكذا اختلاف تعريفها حسب النظام البيئي الذي تنشط به أو البلد الذي تنتمي إليه، لكن يمكن القول على أن معظمها يشترك في الخصائص التالية المبينة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (1-3): خصائص المؤسسات الناشئة

البعد التنظيمي	البعد المالي	البعد الاستراتيجي	البعد الابتكاري
التنظيم	الاحتياجات المالية الضخمة	الاستقلالية	الابتكار
الهيكل التنظيمي البسيط	الاعتماد على ملائكة الأعمال	وتيرة النمو العالية	الاعتماد على التكنولوجيا
مركزية اتخاذ القرارات	رأس مال المخاطر	التركيز على النمو بدل الربح	البحث والتطوير

حدثا الناشئة	رشادة الانفاق المالي	المرونة والقدرة على التكيف في ظل المخاطرة	نموذج عمل مبتكر
--------------	----------------------	--	-----------------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

لقد قمنا من خلال التعاريف السابقة توضيح جملة الخصائص التي تتميز بها المؤسسة الناشئة، لنتمكن في الأخير من وضع أهم الفروقات بينها وبين المؤسسة الكلاسيكية، وهي موضحة كآآآ في الجدول أدناه.

الجدول رقم (4-1): أهم الفروقات بين المؤسسة الناشئة والمؤسسة الكلاسيكية

البعد	المؤسسة الناشئة	المؤسسة الكلاسيكية
الأهداف	- النمو السريع - الاستحواذ على الحصة السوقية	- الربحية - البقاء والاستدامة
التنظيم	- هيكل تنظيمي غير هرمي - مرونة في تقسيم المسؤوليات والأدوار	- هيكل هرمي - تقسيم واضح للعمل
الثقافة	- ثقافة الابتكار - بيئة عمل ديناميكية - ثقافة التحفظ والانضباط	- بيئة عمل مستقرة - التركيز على التحسين المستمر والكفاءة
التمويل	يعتمد غالبًا على الاستثمارات والمستثمرين المخاطرين	تمويل يعتمد على الأرباح والتمويل التقليدي (القروض)
الابتكار	درجة عالية من الابتكار	درجة متوسطة إلى ضعيفة
المخاطرة	مستوى عال من المخاطر	مستوى منخفض من المخاطر

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

تتميز المؤسسات الناشئة عن الكلاسيكية كونها كيان مبتكر يسعى لتحقيق نمو قوي بالاعتماد على نموذج عمل قابل للتوسع، كما أنها تعتمد بشكل كبير على التقنيات الرقمية مما يجعلها أكثر مرونة من

المؤسسات الكلاسيكية، في المقابل تتميز هذه الأخيرة ببنية تنظيمية أكبر استقراراً واستراتيجيات تعتمد على الاستدامة بدلاً من التوسع السريع، إن هذا الاختلاف والتفاوت بين خصائص كلاهما يؤثر بشكل مباشر على الوظيفة التسويقية والإدارية وحتى إستراتيجيات التنافسية مما يستدعي دراسة دقيقة لطرق استخدام التقنيات والوسائط الرقمية لضمان نجاحها ونموها.

3-دورة حياة المؤسسات الناشئة:

اختلف الباحثون و المؤلفون في مجال ريادة الأعمال في تقديم منظورهم الخاص فيما يخص دورة حياة المؤسسات الناشئة، فهناك من ركز على المراحل التقنية، أو الجوانب التسويقية وحتى التمويلية، من جهة أخرى جمع بعض الباحثون عدة مراحل في مرحلة واحدة، بينما فصلها آخرون إلى عدة مراحل، كما أن تطور النظام البيئي للمؤسسات الناشئة لعب دوراً في تغيير مراحلها للتكيف مع التطورات الحاصلة في السوق المحلي وحتى العالمي، وتجدر الإشارة إلى أن بعض الباحثين يركزون على المراحل الأولى من حياة المؤسسات الناشئة بينما يركز آخرون على مرحلة النمو كونها المرحلة الفاصلة في حياة المؤسسات الناشئة.

قسم ستيف بلانك وهو خبير رائد في مجال ريادة الأعمال والشركات الناشئة؛ المراحل التي تمر بها المؤسسة الناشئة إلى ثلاث مراحل أساسية وهي (blank, What Do I Do Now? The Startup Lifecycle, 2015):

- **مرحلة البحث:** يرى أن المؤسسة في هذه المرحلة تكون صغيرة جداً، وتواجه صعوبات تمويلية كثيرة وعادة ما تحصل عليها من خلال لتمويل من جولة البذور أو السلسلة أ، قد تفشل العديد منها في الانتقال إلى المرحلة التالية، من جهة أخرى أن هدف المؤسسة في هذه المرحلة هو البحث عن مخطط عمل قابل للتكرار والتطوير، وعادة ما يتطلب ذلك ضرورة القيام بعدة تجارب في السوق لإيجاد التوليفة المثلى المنتج/السوق؛
- **مرحلة البناء:** تبدأ مرحلة البناء هذه عادة بحوالي 40 موظف وستستمر حتى 700 موظف، تحاول المؤسسة الناشئة في هذه المرحلة بناء ثقافتها التنظيمية، وتدريب العاملين وكذا زيادة عدد عملاءها ومستخدميها بطريقة تسمح لها بتحقيق تدفق نقدي إيجابي خاصة في مراحلها الأولى أين تكون مواردها المالية محدودة نوعاً ما؛
- **مرحلة النمو:** بعد اكتساب المؤسسة للمهارات اللازمة للتوسع داخل السوق تبدأ في تحقيق إيرادات تساعد على البحث عن أسواق جديدة.

الشكل رقم (1-1): مراحل تطور المؤسسات الناشئة حسب ستيف بلانك

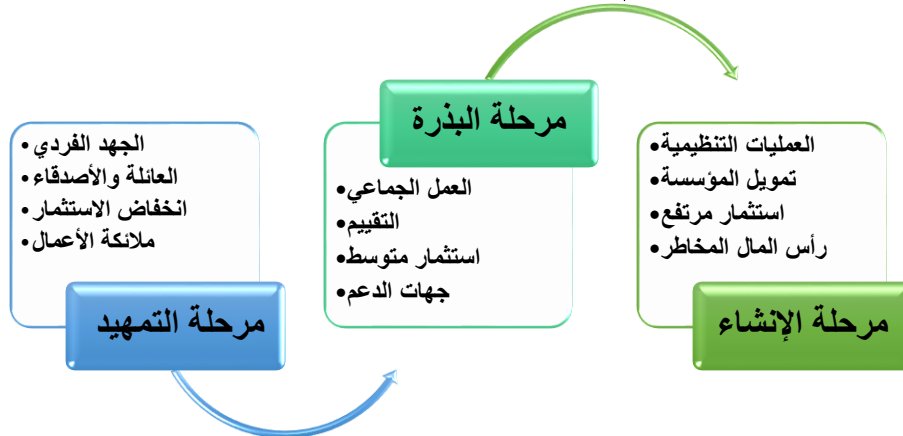


المصدر: (blank, What Do I Do Now? The Startup Lifecycle, 2015)

من جهة أخرى أشارت نتائج الدراسة التي قدمها الباحثان (Kawamorita و Salamzadeh، 2015)، على أن المؤسسة الناشئة تمر بالمراحل الآتية:

- **مرحلة التمهيد (Bootstrapping stage):** تعمل المؤسسة الناشئة في هذه المرحلة على تكوين فريق عمل وإدارته من خلال توسيع قاعدة العمال وعادة ما يعتمد صاحب المؤسسة على مجهوده الفردي، من جهة أخرى يكون معدل الاستثمار في هذه المرحلة منخفض نوعاً ما وهذا راجع أساساً إلى نقص الموارد المالية التي تعمل على توفيرها من خلال ملائكة الأعمال؛
- **مرحلة البذرة: (Seed stage)** تركز المؤسسة الناشئة في هذه المرحلة على السعي للحصول على الدعم من حاضنات أو مسرعات الأعمال، وكذا تعمل على الحصول على التمويل اللازم لمواصلة نشاطها، يكون معدل الاستثمار في هذه المرحلة متوسط وقد تتعرض معظمها في هذه المرحلة التي تعد النقطة الفاصلة في استمراريته من عدمها إلى الفشل في حالة عدم التقييم الجيد لإستراتيجياتها على المدى القصير والطويل؛
- **مرحلة الإنشاء: (Creation stage)** في هذه المرحلة يرتفع معدل الاستثمار في المؤسسة الناشئة بسبب نجاحها في الحصول على التمويل اللازم وتحقيق مبيعات داخل السوق، تركز في هذه المرحلة على مواصلة النمو من خلال حصولها على الأموال اللازمة التي تتمثل أساساً في رأس مال المخاطر.

الشكل رقم (2-1): مراحل إنشاء مؤسسة ناشئة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على (Kawamorita و Salamzadeh، 2015)

في نفس السياق، تبين في دراسة (Passaro، Quinto، Rippa، و Thomas، 2016) أن المؤسسات الناشئة تمر على خمس مراحل أساسية، وهي:

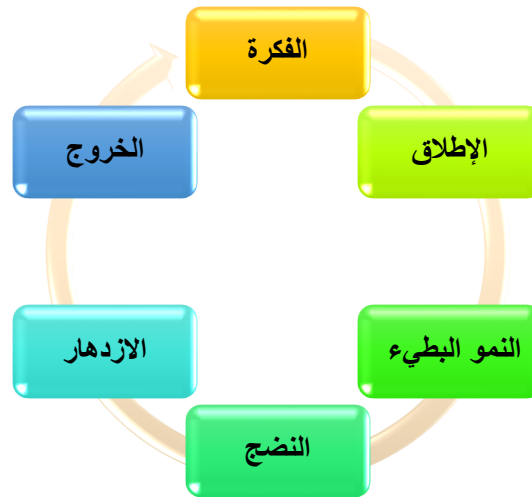
- **مرحلة تكوين الفكرة (Ideation):** في هذه المرحلة، يقوم رواد الأعمال بتحديد فكرة العمل الأولية ومن ثم القيام بدراسة الجدوى الأولية للسوق الذي تسعى للانطلاق فيه؛
- **مرحلة النية (Intention):** بعد تقييم الفكرة، يتضح لرائد الأعمال إمكانية الاستثمار داخل السوق المستهدف من عدمه، في هذه المرحلة يقوم ببناء خطة العمل وتحديد الاستراتيجيات والموارد اللازمة للوصول إلى هدفه؛
- **مرحلة بدء تشغيل المؤسسة الناشئة (Start-up):** في هذه المرحلة يتم إطلاق المؤسسة الناشئة فعلياً مع التركيز على تركيز هذه المرحلة على بناء قاعدة عملاء كبيرة؛
- **مرحلة التوسع (Expansion):** بمجرد أن تحقق المؤسسة الناشئة قاعدة عملاء قوية ومستقرة، تتجه إلى مرحلة التوسع التي تركز فيها على زيادة حصتها السوقية وتحقيق الريادة في السوق. بناءً على ما سبق نستنتج أن عملية نمو الشركات الناشئة تتسم بالتقلبات وعدم الاستقرار خاصة وأن بيئتها الاستثمارية ذات مخاطر كبيرة قد يصعب تحملها، فضلاً عن التعقيدات التي تواجهها في عملية جمع الاحتياجات المالية وتحقيق النمو المستدام، كما أن مراحل دورة حياة المؤسسة الناشئة تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب مجال نشاطها والنظام البيئي الذي تنشط به وكذا التشريعات القانونية والإدارية الخاصة بكل بلد.

وإذا أردنا تلخيص مختلف مراحل دورة حياة المؤسسة الناشئة نصفها كما يلي:

- **المرحلة الأولى (الفكرة):** تبدأ دورة حياة المؤسسة الناشئة بفكرة أو نموذج أولي للمنتج أو الخدمة؛
- **المرحلة الثانية (نقطة الإطلاق):** يتم إطلاق العينة الأولى لمنج أو خدمة المؤسسة في السوق للتحقق من صحة الفكرة وجذب التمويل اللازم؛
- **المرحلة الثالثة - النمو البطيء (الترويج):** تبدأ المؤسسة في الترويج للمنتج وكسب حصة سوقية وتواجه منافسة، ويبدأ منحى النمو في الارتفاع البطيء؛
- **المرحلة الرابعة - نقطة التحول (النضج):** إما تضمن المؤسسة مكانتها في السوق وتحسن استراتيجياتها، أو تواجه خطر الخروج، وهذا يشكل نقطة تحول في منحى نمو المؤسسة؛
- **المرحلة الخامسة - النمو السريع:** تحقق المؤسسة نمواً سريعاً وتستحوذ على حصة كبيرة من السوق، ويصبح منحى النمو أكثر انحداراً؛

➤ **المرحلة السادسة - الخروج:** تصل المؤسسة الناشئة إلى النمو والنجاح بما يسمح لها بالخروج من عملك وتحقيق عوائدك. هناك طريقتان رئيسيتان للخروج (fastercapital، 2024): الاستحواذ، وهو بيع المؤسسة الناشئة لمؤسسة أخرى، والعرض العام الأولي (IPO)، وهو إدراج أسهم المؤسسة الناشئة في بورصة الأسهم، كلا الخيارين لهما إيجابيات وسلبيات، اعتمادًا على أهداف المؤسسة، وتفضيلاتها، وظروف السوق. على سبيل المثال، تم الاستحواذ على WhatsApp من قبل Facebook بمبلغ 19 مليار دولار في عام 2014، مما منحهم عائداً كبيراً والوصول إلى قاعدة مستخدمين أكبر، بينما ذهب Spotify إلى العلن من خلال إدراج مباشر في عام 2018، مما منحهم المزيد من الاستقلالية والشفافية.

الشكل رقم (1-3): دورة حياة المؤسسة الناشئة



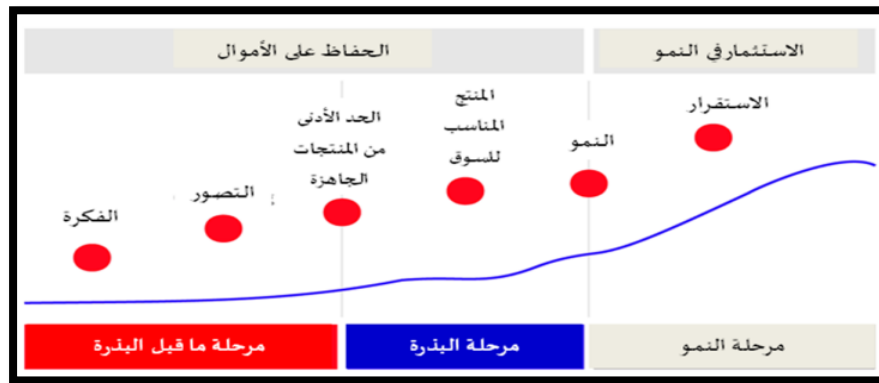
المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على ما سبق.

تجدر الإشارة إلى أن كل المؤسسات الناشئة التي تحقق نجاح في دورة حياتها وتصل إلى تحقيق قيمة سوقية أكبر من مليار دولار أمريكي أو أكثر تتحول إلى مؤسسات ناشئة وحيدة القرن (Unicorn Startup) ، قامت Aileen Lee بصياغة هذا المصطلح عام 2013 وهي مستثمرة (ملاك أعمال) ومؤسسة شركة راس مال مخاطر Cowboy Ventures، يشير مصطلح "يونيكورن" لوصف المؤسسات الناشئة ذات النمو السريع جداً والتي تحدث ثورة وقفزة نوعية في القطاع الذي تنتمي إليه وتحدث منتجاتها أو خدماتها تأثيراً في نمط حياة الأشخاص والمستخدمين (PitchBook, 2024) ، وحسب تقرير (PitchBook) توجد 1397 شركة أحادية القرن نشطة على مستوى العالم جمعت مقدار 771.5 مليار دولار، وحسب دراسة TJANDRAWIRA (TJANDRAWIRA & al, 2022) تعتمد المؤسسات الناشئة على التسويق بالمحتوى كإستراتيجية رئيسية في عملية التسويق الرقمي للوصول إلى وضعية (UNICORN STARTUP) لتحقيق النمو السريع والوصول إلى أقصى فعالية ممكنة.

4- إشكالية تمويل المؤسسة الناشئة:

تواجه المؤسسات الناشئة العديد من التحديات المتعلقة بالحصول على التمويل اللازم، خاصة في مراحلها الأولى حيث تكون بحاجة لرأس مال كبير لتطوير وإطلاق منتجاتها، كما يتردد المستثمرون التقليديون في الاستثمار في سوق جديدة غير مختبرة تتميز بدرجة عالية من عدم الأكادة، مما قد يصعب عملية الحصول على الأموال اللازمة فضلا عن افتقارها للأصول والضمانات التي يطلبها المستثمرون التقليديون ، تتطلب عملية تمويل المؤسسات الناشئة الكثير من البحث والتخطيط والترويج، وغالبا ما تحتاج هذه المؤسسات إلى جولات متعددة من التمويل لدعم نموها المستمر، مما يزيد من تعقيد هذه العملية وجذب المستثمرين على المدى الطويل، لكن في المقابل يعتبر وضع رؤية واضحة، وإدارة استراتيجية صحيحة للمؤسسة قد يساعد على الحصول على مصادر التمويل التي تحتاجها وتوجد أنواع مختلفة لتمويل المؤسسة الناشئة مثل التمويل الذاتي، الاستثمار الملائكي، رأس المال المخاطر، التمويل الجماعي، والدعم الحكومي.

الشكل رقم (4-1): مراحل تمويل المؤسسة الناشئة حسب دورة حياتها

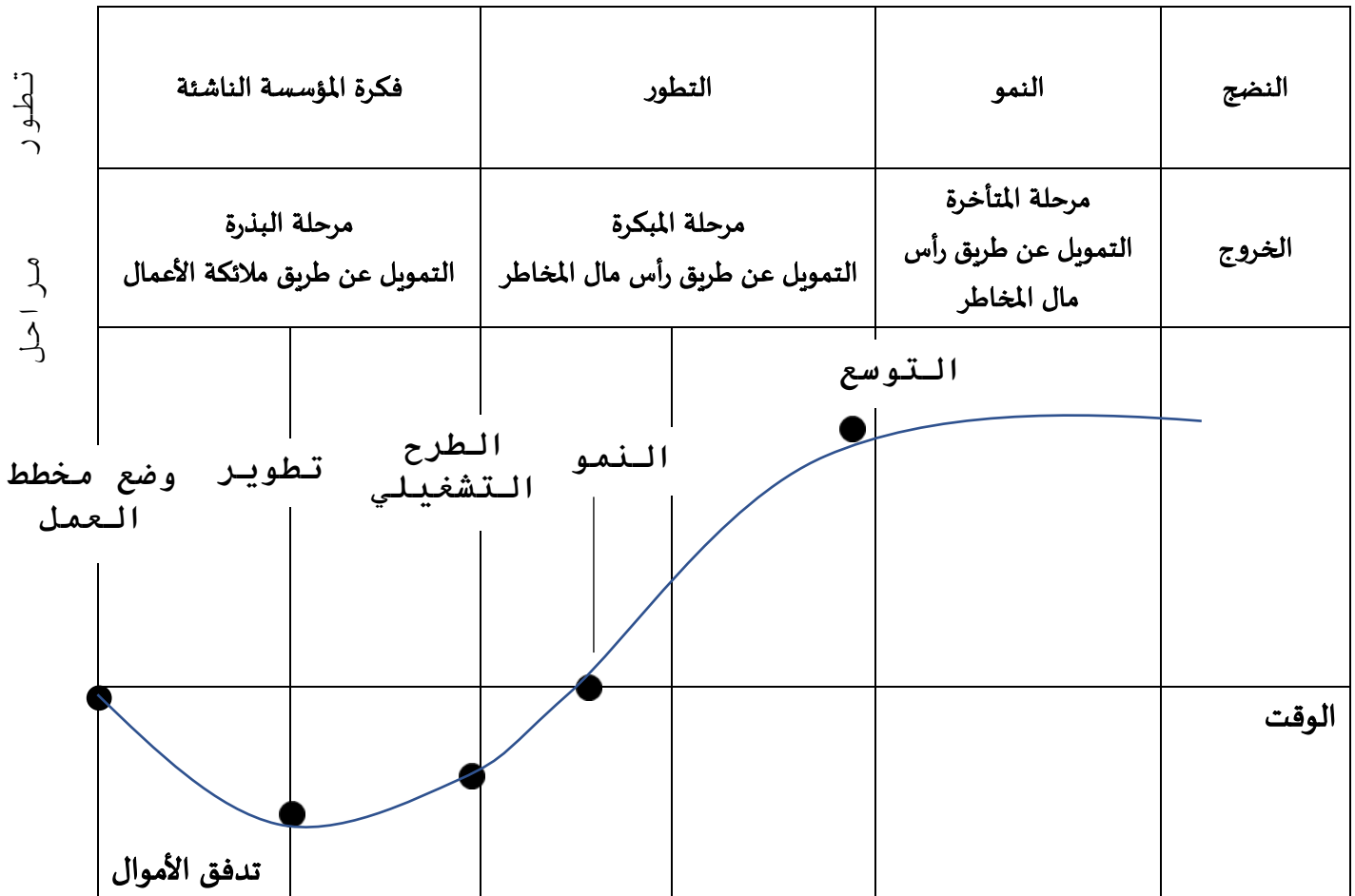


المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على (Marvell, 2023)

من خلال الشكل أعلاه، نلاحظ أن المؤسسة الناشئة في مراحلها الأولى مرحلة قبل البذرة و البذرة تواجه صعوبات مالية حيث تسعى لتغطية التكاليف التشغيلية وتكون غير قادرة على تحديد التكاليف الكلية بدقة من جهة، وبحاجة للاستثمار في البحث والتطوير وإيجاد المنتج أو الخدمة المناسبة للسوق من جهة أخرى مما يجعلها في حالة عدم استقرار مالي وهذا ما يجبرها على دراسة عملية الانفاق بدقة عالية لكي لا تقع في مشكلة العجز، لكن في المقابل في مرحلة النمو تبدأ بتدارك الوضع من خلال من خلال اللجوء إلى مصادر تمويل أخرى مثل برامج تسريع الأعمال والتوجه نحو استراتيجيات ذات تكلفة أقل مثل اعتماد التسويق الرقمي بدل التقليدي.

رغم تحقيق المنتج أو الخدمة نمو فعلي تواجه المؤسسة مشكل المنافسة في سوق العمل في هذه المرحلة تكون المؤسسة في احدى الوضعين، إما ضمان مكانتها في السوق وتدارك الصعوبات التي واجهتها في المراحل السابقة بسبب تحسين استراتيجياتها واكتساب خبرة العمل وهنا تحقق نمو كبير على مستوى الأداء والأرباح في الاستحواذ على حصة كبيرة في السوق وبالتالي تحقيق أرباح ضخمة، أو تواجه خطر الخروج من السوق أن لم تملك قدرة على تحقيق ما سبق، يوضح هذا الشكل أدناه.

الشكل رقم (1-5): احتياجات تمويل المؤسسة الناشئة بناء على دورة حياتها

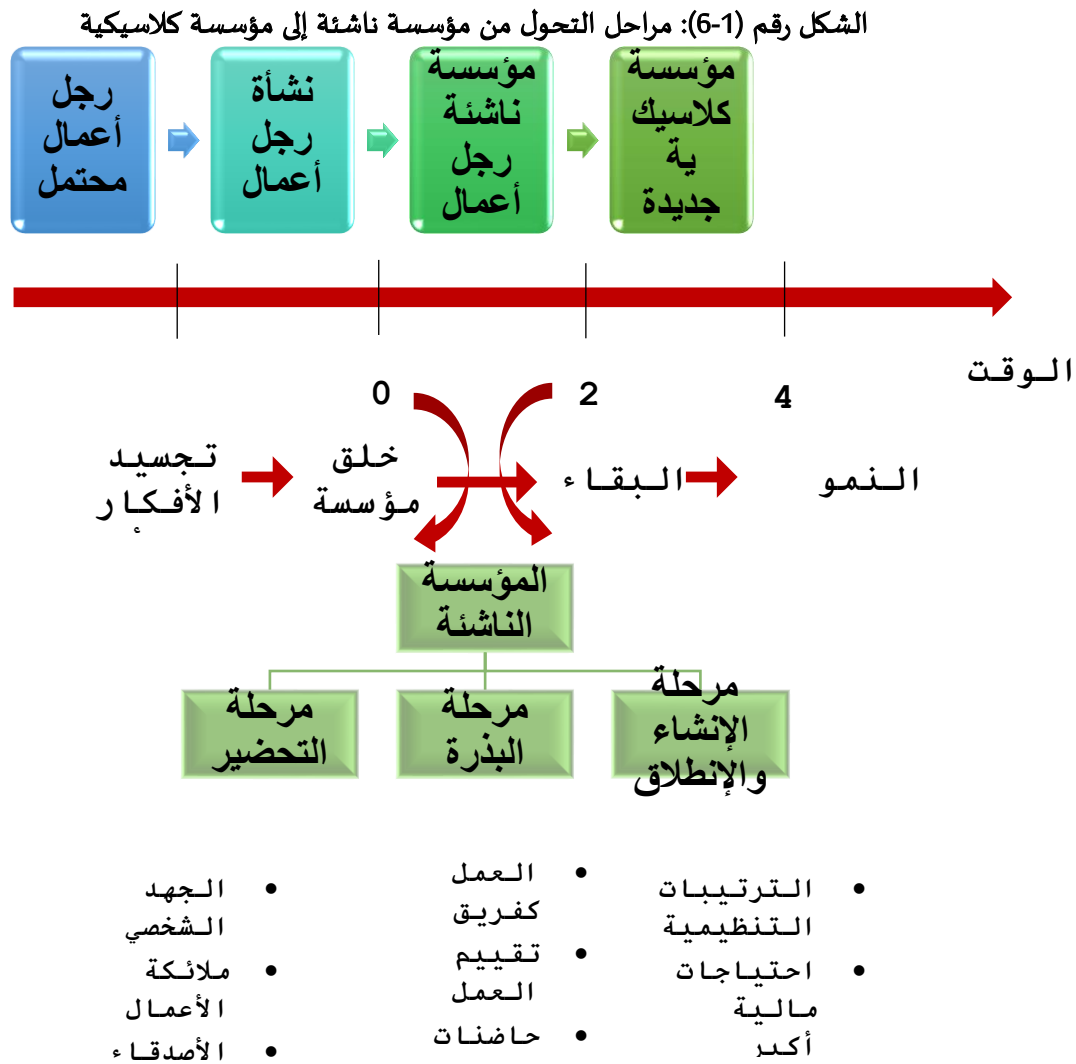


المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على (Ferrati, 2020)

يقسم الشكل السابق إلى ثلاث أقسام مرتبطة ببعضها البعض:

- **القسم الأول:** تكون المؤسسة قبل انطلاقتها مجرد فكرة، ولكي تتحول إلى مؤسسة ناشئة تحتاج إلى مصادر تمويل التي عادة ما تحصل عليها باللجوء إلى ما يعرف ب FFF والتي ترمز إلى العائلة FAMILY ، الأصدقاء FREINDS ، المغامرون FOOLS ، وأيضا إلى ملائكة الأعمال، ويعتبر ضمان الموارد المالية أول خطوة تساعد على تطبيق مخطط أعمالها على أرض الواقع وتغطية كل التكاليف التشغيلية التي تحتاجها لتطوير المنتج أو الخدمة:

- **القسم الثاني:** تشمل المرحلة الثانية تطور المؤسسة الناشئة وهنا تكون بحاجة إلى مصدر مالي أكثر وفرة ويتمثل في رأس مال المخاطر تحتاجه المؤسسة لتطوير منتجاتها أو خدماتها للحصول على حصة سوقية أكبر تسمح لها بالتوسع داخل السوق؛
 - **القسم الثالث:** بعد حصول المؤسسة على حصة سوقية داخل المجال السوقي الذي تنشط فيه تبدأ في الاستثمار أكثر لتحقيق مركز ريادي وتسعى للحفاظ عليه على المدى البعيد وتعتمد في هذه المرحلة على رأس مال المخاطر بشكل أساسي.
- في نفس السياق، أشارت دراسة (Kasych Aliaksandr & iukAliaksandr, 2020) إلى أن المؤسسة الناشئة بعد وصولها لمرحلة النضج تصل إلى خيارين، إما الفشل وتنتهي إلى الزوال، وإما التطور والتحول إلى مؤسسة جديدة.



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على (Kasych Aliaksandr & iukAliaksandr, 2020).

من خلال الشكل رقم (1-6) وحسب نتائج دراسة (Kasych Aliaksandr & iukAliaksandr, 2020) فإن المؤسسة الناشئة تمر بثلاث مراحل أساسية، تتمثل في:

- **مرحلة التحضير:** وهي مرحلة تعتمد على المجهودات الشخصية لصاحب فكرة ما، يقوم بتجسيدها على أرض الواقع ليصبح رجل أعمال محتمل، يلجأ عادة إلى العائلة أو الأصدقاء لتغطية الاحتياجات التمويلية اللازمة الموجهة إلى الاستثمار الذي عادة ما تكون نسبته ضئيلة بسبب نقص الموارد المالية اللازمة، وتستغرق كل هذه التطورات حوالي ستة أشهر أو أكثر قبل الإطلاق الفعلي للمؤسسة الناشئة؛
- **مرحلة البذرة:** يكون معدل الاستثمار متوسط وتحتاج المؤسسة الناشئة في هذه المرحلة إلى العمل كفريق للاستفادة من خبرات وكفاءات عمالها بقيادة رجل أعمال ناجح، كما تلجأ لبرامج حضانة وتسريع الأعمال للحصول على الدعم المالي والتنظيمي لتحقيق التقدم والبقاء في السوق الذي تنشط فيه وتحتاج في هذه المرحلة إلى حوالي 24 شهر لتحقيق ذلك؛
- **مرحلة الإنشاء والانطلاق:** تحتاج المؤسسة الناشئة في هذه المرحلة إلى ترتيبات تنظيمية أكثر واحتياجات مالية أكبر بسبب ارتفاع نسبة استثماراتها وعادة ما تلجأ إلى رأس مال المخاطر لتغطية احتياجاتها التمويلية لتحقيق النمو والريادة في السوق الذي تنشط فيه، وتحتاج إلى حوالي 48 شهر للوصول إلى هدفها.

يتبين من خلال الشكل السابق أن المؤسسة الناشئة ماهي إلا مرحلة للوصول إلى مؤسسة كلاسيكية ناجحة حيث تستغرق في الوصول إلى ذلك حوالي 48 شهر انطلاقاً من مرحلة التحضير وصولاً إلى مرحلة البذرة ومن ثم الإنشاء والإطلاق الفعلي للمؤسسة، وبعدها يكون لديها خيارين إما الانسحاب من السوق في حال عجزها أو التحول إلى مؤسسة كلاسيكية ناجحة في حال تحقيق النمو والريادة في السوق الذي تنشط به.

5-مقومات نجاح المؤسسات الناشئة:

تقوم المؤسسات الناشئة على الابتكار والتكنولوجيا مما يجعلها عرضة لمخاطر في عدة جوانب، هذا ما قد يؤدي إلى زوالها إذ لم تتدارك الوضع، ففهم أسباب فشلها يعتبر أهم خطوة يقوم بها المؤسسين لتجنب الوقوع فيها.

أولاً: التحديات التي تواجهها المؤسسات الناشئة:

تواجه المؤسسات الناشئة أخطار من عدة جوانب في مراحلها الأولى، خاصة بما يتعلق بالتمويل وتختلف أسباب الفشل من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب نوع المشروع وحجمه وكذا السوق المستهدف، وحسب تقرير

CB Insights تختلف المؤسسات الناشئة حسب مجالها البلد الذي تنتمي اليه لكن معظمها قد تفشل بسبب العوامل التالية (CBinsight):

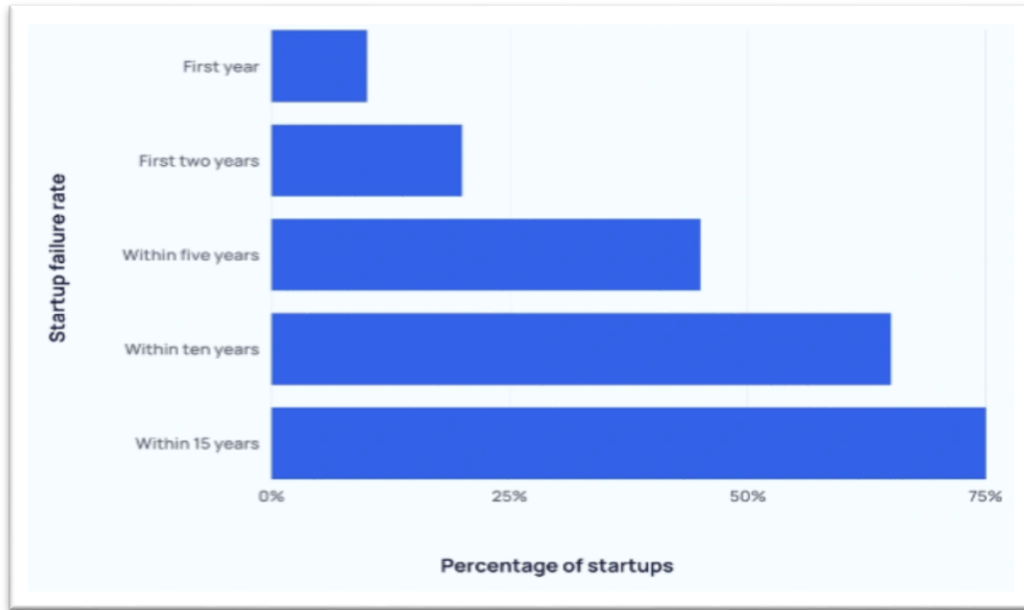
الجدول رقم (5-1): أهم أسباب فشل المؤسسات الناشئة

السبب	الوصف
قلة الطلب في السوق	لا تدرس الشركة السوق بشكل يسمح لها بفهم طبيعته وكذا سلوك المستهلكين فيه
مشكلة التمويل	تكون المؤسسات الناشئة في حاجة للأموال بشكل كبير في مراحلها الأولى في المقابل تكون التكلفة مرتفعة في هذه المرحلة
فريق عمل غير مناسب	يجب أن يضم فريق بدء التشغيل المثالي أشخاصا ذوي مهارات مختلفة فبعد إخفاقات المؤسسات الناشئة، يشتكي العديد من المؤسسين المشاركين من الأخطاء أثناء اختيار المتخصصين المناسبين، بدءا من المدير الفني.
المنافسة	عندما تحصل الفكرة على ردود فعل إيجابية من السوق، يمكن لعدد كبير من المؤسسات الأخرى العمل بها، فعلى المؤسسة أن تكون قادرة على مجابهتها وضمان مكانتها في السوق
التسعير	يجب أن تغطي تكلفة المنتج أو الخدمة التكاليف، ولكن في الوقت نفسه، يجب أن تظل متاحة للعملاء.
عدم وجود نموذج للأعمال التجارية	إذا كان لدى الشركة قناة واحدة فقط أو لم تجد طريقة لكسب المال من منتج ما، فمن غير المرجح أن يستثمر المستثمرون فيه.
استراتيجية التسويق السيئة	من المهم للغاية أن تعرف الشركة الناشئة زبائنها وتفهم سلوكهم وتوجهاتهم، وأن تكون قادرة على الاهتمام به، وتحويله إلى عملاء أوفياء.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على (CBinsight).

تواجه المؤسسات الناشئة تحديات كثيرة تحول دون تحقيقها النجاح والاستدامة، من أبرزها ضعف الطلب على منتجاتها أو خدماتها في السوق وصعوبة التمويل، وتكوين فرق عمل غير كفء، إضافة إلى المنافسة السلبية داخل السوق والتسعير غير الملائم، على المؤسسة الالتزام ببناء نموذج عمل جيد ووضع استراتيجيات مدروسة ذات مرونة عالية لزيادة فرص نجاحها وفهم دقيق للسوق بما يضمن تحقيقها ميزة تنافسية واستدامة طويلة الأجل.

الشكل رقم (7-1): معدلات فشل المؤسسات الناشئة حسب سنوات النشاط



المصدر: (Howarth، 2022)

يمثل الشكل رقم (7-1) معدلات فشل المؤسسات الناشئة في الولايات المتحدة الأمريكية التي تضم أكبر عدد للمؤسسات في العالم، ونلاحظ أن:

- 20٪ من المؤسسات الجديدة تفشل خلال العامين الأولين؛
- 45٪ من المؤسسات الناشئة الجديدة لا تنجو من العام الخامس؛
- 65٪ من المؤسسات الناشئة الجديدة تفشل خلال السنوات العشر الأولى؛
- توقف 75٪ من المؤسسات الأمريكية الناشئة عن العمل خلال السنوات 15 الأولى.

والسبب راجع إلى أن:

- 34٪ من إخفاقات المؤسسات الناشئة ترجع إلى ضعف ملائمة سوق المنتجات؛
- 22٪ من المؤسسات الفاشلة لم تنفذ استراتيجيات التسويق الصحيحة؛
- 18٪ من المؤسسات الناشئة تفشل بسبب مشاكل الفريق والقضايا الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية؛
- 16٪ من الإخفاقات في عالم المؤسسات الناشئة هي نتيجة مشاكل التدفق النقدي والقضايا المالية الأخرى.

- 6٪ من إخفاقات المؤسسات الناشئة ترجع إلى مشاكل متعلقة بالتكنولوجيا، بما في ذلك ضعف الأمن السيبراني والحلول القديمة؛
 - 2٪ من المؤسسات الناشئة تفشل بسبب ضعف الجودة؛
 - 2٪ من المؤسسات الناشئة تفشل بسبب مشاكل قانونية، مثل مشاكل الترخيص والفشل في صياغة اتفاقية شراكة تحمي مصالح كل مؤسس مشارك.
- إن الهدف من معرفة أسباب فشل المؤسسات الناشئة هو تفادي الوقوع في أخطاء التجارب السابقة، لذا على المؤسسين أن يكونوا على اطلاع دائم ومستمر على المستجدات في هذا المجال.

ثانياً: عوامل النجاح العامة للمؤسسات الناشئة:

تختلف عوامل نجاح المؤسسات الناشئة من مؤسسة إلى أخرى ومن مرحلة إلى أخرى، حيث قد يكون لبعض العوامل تأثير أكبر في مرحلة البحث والتخطيط وأقل أهمية في التنفيذ أو التمويل. كما أن السمات الشخصية للمؤسسين لها تأثير أكبر في تقدير احتمالية النجاح لبدء مؤسسة ناشئة جديدة، ويمكن القول إن أهم عوامل نجاح المؤسسات الناشئة تتلخص فيما يلي (Muneera Abdulla Al Sahaf و Lamea Al Tahoo، 2021):

- عوامل اقتصادية مثل: الموارد المالية، وجمع الأموال، والاستثمارات المستمرة؛
 - عامل الابتكار، الذي يشمل العديد من المتغيرات مثل: التفكير التراكمي، والتقدم الذاتي، ونمو مهارات تنظيم المشاريع؛
 - عوامل مرتبطة بتنظيم المشاريع والمتغيرات التكنولوجية التي تتألف مما يلي: القدرة التنافسية على تنظيم المشاريع، والمجازفة، الرؤية، والاستخدام الإبداعي للتكنولوجيا، والتكنولوجيا الموجهة نحو السوق.
- ولخصت الدراسات الأدبية في هذا المجال عوامل نجاح المؤسسات الناشئة في الولايات المتحدة والتي تشمل أربعة عوامل عامة يمكن دراستها بعمق، وهي: المهارات الشخصية للمؤسسين، خصائص الأعمال التجارية، والمعرفة والتعليم والتمويل، أما من وجهة نظر (Cachay، Santisteban، و David Mauricio، 2021) فتوجد عدة عوامل لنجاح المشاريع المبتكرة التي تتحول إلى مؤسسات ناشئة وهي:

- **اليقظة التكنولوجية:** تعمل اليقظة التكنولوجية على تحسين القدرة على استيعاب المعارف، وهي متصلة بالمنظمات التي تقوم على الابتكار، ويجب أن تتبناها المؤسسات بصفة انتقائية ودائمة وفي المقابل يجب على فريق قيادة الأعمال استغلال المعرفة الخارجية للتنبؤ بإمكاناتها لتحسين المنتجات أو الخدمات واستغلال الفرص داخل السوق المستهدف؛

- **قدرة استيعاب المعرفة:** القدرة الاستيعابية للمعرفة تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على قيمة المنتج و/أو الخدمات، وتحسين العمليات، وزيادة القدرة الإنتاجية، وخفض التكاليف، وتعتبر من عوامل النجاح الحاسمة للمؤسسات الناشئة القائمة على التكنولوجيا علاوة على ذلك، فإن القدرة على استيعاب المعرفة الخارجية تسمح للمنظمات بتطوير مهارات جديدة للتعامل مع المواقف المعقدة، مما يزيد من فرصة بقاء الأعمال التجارية؛
- **الأداء المتصور:** إن قيمة للمنتج و/أو الخدمة تحسن رضا العملاء وتحفز عمليات الشراء المتكررة مما يزيد من اهتمام عملاء آخرون في شراء المنتج و/أو الخدمة، وفي الأخير زيادة المبيعات، فالأداء المتصور يحسن رضا العملاء؛
- **جودة المنتج و/أو الخدمة:** لا يمكن تحقيق النجاح دون ضمان الجودة العالية للمنتجات و/أو الخدمات. لذلك، فإن توفير منتجات أو خدمات عالية الجودة أمر بالغ الأهمية لإرضاء احتياجات العملاء؛
- **رضا العملاء:** كلما زاد رضا العميل زاد قبول المنظمة؛ وبالتالي قبول المنتجات و/أو الخدمات وزيادة مبيعاتها؛
- **التمويل التدريجي:** يعد تمويل المشاريع المبتكرة والمؤسسات الناشئة أمراً أساسياً على المدى الطويل لضمان بقاء الأعمال ونموها؛
- **دعم حاضنات الأعمال:** يزيد دعم حاضنات الأعمال من احتمالية نجاح المؤسسات من خلال توفيرها الدعم والإرشادات خاصة في مراحلها الأولى أين تكون في أمس الحاجة لذلك؛
- **النظام البيئي للابتكار:** يولد النظام الإيكولوجي للابتكار وريادة الأعمال الظروف المواتية للقيام بالنشاطات التجارية والابتكارية في أحسن الظروف فكلما كان النظام البيئي أفضل، زاد الاحتمال لتكوين مشاريع ناجحة؛
- **القدرة الديناميكية:** يجب على المؤسسات الناشئة أن تكون قادرة على التكيف في الظروف المتغيرة وغير المستقرة، أي أن تكون تملك درجة من المرونة كي تتفادي مختلف المخاطر التي تؤثر على نجاح الأعمال التجارية من خلال الرد السريع والفعال؛
- **ثقافة الابتكار وريادة الأعمال:** يعتبر عامل الابتكار في المشاريع من أهم عوامل نجاحها، فهو يسمح للمؤسسة بإيجاد حلول لمشاكل حالية بطريقة سريعة وسهلة، مما يعزز ميزتها التنافسية ويرفع قيمتها السوقية، فلا يمكن نجاح المؤسسات من دون وجود ثقافة ابتكارية تسمح بخلق وتطوير منتجات و/أو خدمات جديدة. من خلال ما سبق، يمكن القول إن المؤسسات الناجحة تكون مدركة لمختلف المخاطر المحيطة بها داخليا وخارجيا ويجب أن تضمن وجود عوامل أساسية تساعد على بقاءها ونموها، أهمها:

الجدول رقم (1-6): عوامل نجاح المؤسسات الناشئة

عوامل متعلقة بالمؤسس	عوامل داخلية	عوامل خارجية
الخبرة والمعرفة	توفر التمويل خاصة في المراحل الأولى	الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي
قدرات التواصل والتعلم	الابتكار والتحسين المستمر	فهم السوق والمنافسة
الثقة والقيادة	جودة المنتج أو الخدمة	فهم سلوك المستهلك ورغباته
الثقة	إستراتيجيات واضحة وصحيحة	الجهات الداعمة العمومية والخاصة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على ما سبق

على ضوء ما سبق، يمكن القول أن نجاح المؤسسات الناشئة يعتمد على مجموعة من العوامل الأساسية، مثل وضوح الرؤية والاستراتيجية، وتطوير نموذج عمل مبتكر إضافة إلى إدارة الموارد المالية بكفاءة، كما يلعب الابتكار دورا أساسيا في تعزيز الميزة التنافسية، إلى جانب القدرة على التكيف مع تغيرات السوق وبناء فريق عمل كفء، من جهة أخرى تواجه هذه المؤسسات العديد من التحديات، أهمها صعوبة الحصول على التمويل، والمنافسة الشديدة، وكذا عدم استقرار الأسواق، فضلا عن التحديات القانونية والتنظيمية، لذلك، يتطلب نجاحها القدرة على تبني استراتيجيات مرنة، واقتناص الفرص المتاحة، وتعزيز وضعيتها التنافسية التي تضمن الاستدامة والنمو.

الفرع الثاني: مفاهيم حول التسويق الرقمي

سنتطرق في هذا الفرع إلى التعرف على النظام البيئي الحديث للتسويق الرقمي وعوامل ظهوره وكذا وضع إطار مفاهيمي للتعرف على التسويق الرقمي ومدى أهميته، ومن ثم التعرف على تأثير التحول الرقمي على المزيج التسويقي وأبعاده.

1-النظام البيئي الحديث للتسويق الرقمي وعوامل ظهوره:

بدأ العصر الرقمي مع ظهور الأنترنت وتطوير منصة الويب 0,1، التي كانت تستعمل أساسا للبحث والحصول على المعلومات حصرا ولم تستخدم من طرف المسوقين حتى سنة 1994 أين نشر أول بانر إعلاني من طرف شركة HotWired التي كانت أول مجلة رقمية تسويقية في الولايات المتحدة الأمريكية التي قامت بشراء بعض الإعلانات الرقمية ومثل هذا بداية الانتقال إلى التسويق الرقمي بدل التقليدي وبدأ العالم يشهد دخول تقنيات

رقمية تسويقية حديثة بعد أن كانت محل شك من إمكانية نجاحها من عدمه (Asawari Avinash Pawar, 2019).

تم إطلاق MSN في عام 1995 من طرف شركة مايكروسوفت التي مرت بعدة مراحل تطور وكانت تقدم محتوى متنوع وتوفر عدة خدمات رقمية مثل الدردشة، المنتديات والترجمة، وكان حوالي 16 مليون شخص يستخدمون الإنترنت في جميع أنحاء العالم. أما في عام 1996، تم إطلاق محركات بحث إضافية مثل: Hot Bot، Look Smart و Alexa والتي شهدت إقبالا كبيرا من طرف أفراد المجتمع، وبعدها في سبتمبر 1998 تم إطلاق منصة Google من قبل لاري بيغ وسيرجي برين، طالبين بجامعة ستانفورد في الولايات المتحدة الأمريكية. التي بدأت كمحرك بحث على الإنترنت، وسرعان ما تطورت لتصبح واحدة من أكبر وأهم الشركات التكنولوجية في العالم، ارتفع في عام 2002 عدد مستخدمي الإنترنت إلى حوالي 600 مليون، وزادت مدة استخدام الأمريكيين للإنترنت من نصف ساعة إلى حوالي 11 ساعة يوميا (Ashlin Dsouza و Niyaz Panakaje، 2023).

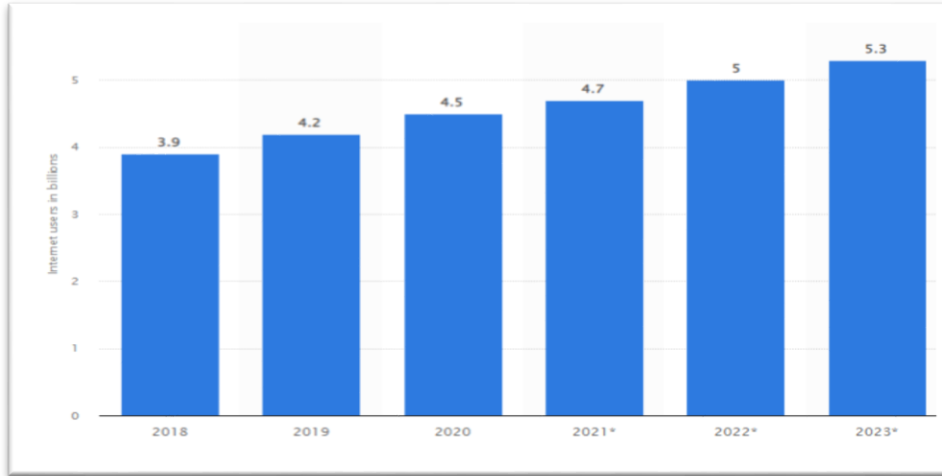
لقد سمح إطلاق الويب 2.0 للمشاركين في الإنترنت من أفراد طبيعيين ومعنويين، إلى خلق روابط تفاعلية بينهم بدلا من البقاء مستخدمين فحسب ونتيجة لذلك، زاد حجم تدفق المعلومات بما في ذلك القنوات المستخدمة من قبل المسوقين الرقميين بشكل كبير، وبحلول عام 2004، كانت الإعلانات والتسويق عبر الإنترنت في الولايات المتحدة وحدها تحقق حوالي 2.9 مليار دولار أمريكي، وبعد كل هذه التطورات، شهد عالم التسويق الرقمي طفرة الشديدة الأولى في عام 2006 حيث أفادت تقارير بأن حركة محركات البحث قد نمت إلى حوالي 6.4 مليار في شهر واحد (Asawari Avinash Pawar، 2019).

تجدر الإشارة إلى أن مواقع التواصل الاجتماعي كانت من أهم عوامل تطور التسويق الرقمي من جهة حيث ظهر موقع MySpace كأول موقع تواصل اجتماعي، وظهر بعده موقع فيسبوك وغيرها من المواقع التي فتحت مجالا جديدا للمسوقين للتعريف بمنتجاتهم وخدماتهم والتقرب أكثر من العملاء بأسرع طريقة وأقلها تكلفة، ومن جهة أخرى كان للكوكيز دورا رئيسيا آخر في جمع البيانات حول المتسوقين وتصميم استراتيجيات تسويقية متكافئة مع رغباتهم وتوجهاتهم وأفادت دراسة بأن الفرد الأمريكي يقضي حوالي متوسط 37 دقيقة في اليوم في التصفح على مواقع التواصل الاجتماعي مما أدى إلى استخدام هذه المنصات من قبل المسوقين الرقميين بنسبة 99 بالمائة لمنصة فيسبوك و 59 بالمائة في منصة إنستغرام وتسجيل إعلاني ل 83,8 علامة تجارية فاخرة حضور قوي على منصة Pinterest. (Asawari Avinash Pawar، 2019).

أدى التطور السريع لانتشار الإنترنت في العالم إلى تغير المفاهيم التقليدية وظهور فئات استهلاكية مستحدثة تعتمد الوسائط الرقمية بشكل أساسي في مختلف التعاملات الاجتماعية والاقتصادية، ولقد تطور

استخدام الإنترنت عبر العالم وحقق ارتفاع بنسب كبيرة عاما بعد الآخر، ووصل ارتفاع عدد المستخدمين إلى 5.3 بليون بحلول عام 2023، وفقا لموقع الإحصائيات (Statista, 2022)، كما بلغ معدل النمو السنوي المركب للفترة بأكملها من 2018 إلى 2023 ب 6.7٪ وكان أسرع نمو متوقع من هذه الفترة في عام 2019، تزامنا مع فترة (كوفيد19) بزيادة 300 مليون مستخدم إنترنت جديد وبذلك تحقيق معدل نمو 7.7٪ عن عام 2018.

الشكل رقم (8-1): تطور استخدام الإنترنت عبر العالم للفترة 2018 إلى 2023 (بالبليون)



المصدر: (Statista, 2022)

في جانفي 2022، احتلت الصين المرتبة الأولى عالميا من حيث البلدان التي تضم أكبر عدد من مستخدمي الإنترنت كونها تمتلك أكبر كثافة سكانية بعدد 1.02 مليار مستخدم للإنترنت، أي أكثر من ثلاثة أضعاف عدد الولايات المتحدة في المرتبة الثالثة بحوالي 307 مليون مستخدم للإنترنت، واحتلت الصين هذه المرتبة نظرا لاستراتيجيتها الاقتصادية القائمة على التطور الرقمي وأيضا بسبب الميل الثقافي نحو التكنولوجيا حيث بلغ عدد السكان المرتبطون بالإنترنت 1.4 مليار نسمة، تليها في الترتيب الهند ثم الولايات المتحدة الأمريكية (Statista, 2022)، كما يتوقع أن يبلغ عدد مستخدمي الإنترنت 1.134 مليار بحلول عام 2025 (Statista, 2022).

2-تعريف التسويق الرقمي:

في ظل التطور التكنولوجي وتوسع استخدام الإنترنت تطور مفهوم مصطلح التسويق الرقمي من كونه مجرد مصطلح يصف تسويق المنتجات والخدمات عن طريق الوسائط الرقمية، إلى مصطلح شامل يصف عملية استخدام القنوات الرقمية لتوسيع قاعدة العملاء ودراسة وفهم سلوكهم وتفضيلاتهم (P.K. Kannan & Hongshuang Li, 2017)، ويعد التسويق الرقمي من الأساليب المعاصرة التي تشكل مجالا جديدا لفتح قنوات اتصالية متبادلة تسهل عملية الوصول إلى العملاء بأسرع طريقة ممكنة بالإضافة إلى أنه يساعد

المؤسسة في بناء حضور قوي على منصات التواصل الاجتماعي وبناء الوعي بالعلامة التجارية للمؤسسة وبذلك تكون أقرب لتلبية احتياجاتهم وفهم سلوكهم الاستهلاكي بأكبر كفاءة مقارنة بمنافسيها لضمان ولائهم واهتمامهم، كما يسمح بتوفير أدوات تحليلية لقياس الأداء التسويقي بأكثر دقة وأقل تكلفة ممكنة.

هناك من يخلط بين مصطلحي التسويق الإلكتروني والتسويق الرقمي، رغم وجود فرق بينهما، فالأول (E-Marketing) يشير إلى استخدام الإنترنت والوسائط الإلكترونية لترويج المنتجات أو الخدمات والتواصل مع العملاء، ويركز على استخدام الإنترنت كقناة توزيع ويعتبر أداة داعمة حسب دراسة (أسامة محمد ، 2021) ، أما الثاني (Digital Marketing) فهو مفهوم أوسع ويشمل استخدام جميع القنوات الرقمية مثل الإنترنت، الهواتف الذكية، التلفزيون الرقمي، وغيرها من الوسائط بهدف الترويج والتواصل مع العملاء.

لقد قدم لمصطلح التسويق الرقمي عدة تعريفات من أهمها تعريف "ديف تشافي" في كتابه "التسويق الرقمي" على أنه العملية التي تسمح بالوصول إلى الهدف التسويقي من خلال تطبيق مختلف التقنيات الرقمية (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2006) ، ويعرفه كوتلر على أنه عملية اجتماعية وإدارية يحصل من خلالها الأفراد على ما يحتاجون إليه ويرغبون فيه من خلال إنشاء وتبادل المنتجات والقيم وذلك عبر استخدام قنوات التوزيع الرقمية للوصول إلى الجماهير المستهدفة بطريقة ملائمة وفعالة وقابلة للقياس. أما (Kamal, 2016) فعرفه على أنه عملية الترويج عبر مجموعة من القنوات الرقمية تقوم بها المؤسسة دوريا للوصول إلى أكبر قاعدة من العملاء، كما يسمح للمؤسسة بجمع بيانات حول سلوك الزبائن وتفضيلاتهم لتحسين منتجاتها أو خدماتها وفقا لذلك وكذا منحها مجالا لوضع التسعير الأنسب للمنتج أو الخدمة لتنتهي بمراقبة درجة الرضا بعد الاستهلاك ومواصلة تحسين إستراتيجياتها التسويقية في كل دورة، أما "كابلان وهابنلين" فيصفان التسويق الرقمي بأنه مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تمكن المؤسسات من التواصل والتفاعل مع جمهورها المستهدف من خلال القنوات والمنصات الرقمية مع التأكيد على أهمية قياس وتحليل أداء التسويق الرقمي (Kannan و Hongshuang، 2016).

يعرف التسويق الرقمي أيضا على أنه عملية الترويج والإعلان عن منتجات المؤسسة أو خدماتها بطريقة إبداعية من خلال قنوات اتصالية رقمية بين المسوقين والمستهلكين وتتمثل ميزته الأساسية في تخفيض التكلفة وسرعة الوصول، كما يهدف إلى تحويل العملاء المحتملين إلى عملاء دائمين من خلال تلبية مختلف احتياجاتهم المتغيرة وضمان ولائهم على المدى البعيد (Ashlin Dsouza & Niyaz Panakaje, 2023) ، ويرى (فارس محمد فؤاد و شيفان عبد الرحمان جميل، 2023) أن التسويق الرقمي عبارة عن تقنية رقمية تستخدمها المؤسسات من خلال الأنترنت للترويج لخدماتها وعلامتها التجارية عبر مختلف الوسائط الرقمية مثل مواقع

التواصل الاجتماعي، الهواتف الذكية وغيرها بهدف الوصول بكفاءة وفعالية للزبون وضمان تفاعله لتلبية مختلف احتياجاته.

عرف (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2006) هو نهج متكامل لاستخدام قنوات التسويق الرقمية لاكتساب العملاء والحفاظ عليهم وتطوير العلاقات معهم من خلال استخدام التكنولوجيا والوسائط الرقمية عبر الإنترنت (الويب، محركات البحث، الشبكات الاجتماعية، التطبيقات المحمولة، إلخ). وذلك بهدف تحقيق الهدف التسويقي الذي هو استقطاب عملاء جدد والحفاظ على ولائهم

كما أشار (FLORES, 2012) في كتابه "قياس فعالية التسويق الرقمي" إلى أنه عملية الترويج للعلامات التجارية والمنتجات للمستهلكين من خلال استخدام جميع الوسائط ونقاط الاتصال الرقمية، وتحاول المؤسسة من خلاله جمع كافة الأدوات التفاعلية الرقمية لخدمة المسوق، مع السعي إلى تطوير علاقات أكثر مباشرة وتفاعلية مع المستهلكين.

حسب دراسة (Rahayu , Pradani, & Kumba , 2022) فإن التسويق الرقمي هو أحد جهود الأعمال/الأعمال التجارية لتقديم المنتجات أو الخدمات المقدمة للجمهور أو للمستهلكين المحتملين عن طريق الإنترنت، الذي ينقل عادة معلومات في شكل مقاطع فيديو أو صور مثيرة، بما في ذلك استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، مواقع، يوتيوب، التجارة الإلكترونية.

حسب (Desai, 2019) فإن التسويق الرقمي يشير إلى استخدام الإنترنت والتقنيات الرقمية المتصلة مثل الهواتف المحمولة والأجهزة اللوحية لتسهيل نقاط الاتصال الرئيسية طوال دورة حياة العملاء.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التسوق الرقمي هو العملية التي تقوم بها المؤسسة للترويج لمنتجاتها أو خدماتها باستخدام الوسائط الرقمية وبذلك الوصول إلى أكبر فئة من الزبائن وتحقيق أهدافها بأقل تكلفة.

3-أهمية تبني التسويق الرقمي في ظل البيئة الرقمية الحديثة:

في ظل الرقمنة والتحول الرقمي الذي نعيشه اليوم، يشهد مجال التسويق تحولات جذرية تساهم في تطور ريادة الأعمال على المستوى العالمي، حيث لم يعد التسويق مقتصرًا على استعمال الطرق التقليدية مثل الإعلانات المطبوعة، بل انتقل إلى أسهام تقنيات حديثة في الفضاء الرقمي الذي أصبح جزءًا لا يتجزأ من الحياة اليومية للعملاء وأصحاب المصلحة حيث وصل عدد مستخدمي الإنترنت في جميع أنحاء العالم إلى 4.1 مليار شخص، 92% منهم مشترك في الإنترنت عبر هواتفهم المحمولة (Alghizzawi, 2019)، ومن جهة أخرى

ساهمت مواقع التواصل الاجتماعي مثل (فيسبوك) في فتح المجال للمؤسسات لممارسة التواصل التفاعلي مع عدد كبير من الزبائن مما ساعدها على اغتنام فرص تسويقية ناجحة لجذبهم وتعزيز تجربتهم الاستهلاكية.

يعتبر التسويق الرقمي أداة مهمة للمؤسسات وخاصة المؤسسات الناشئة التي تسعى للتطور والبقاء في بيئة الأعمال المتغيرة، فلقد أدى استخدامه إلى خلق فرص تجارية جديدة للمسوقين من خلال مساعدتهم على بناء علامة تجارية قوية ووضع خطط تسويقية فعالة مع توفير العديد من الخيارات الاستهلاكية للعملاء وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة أرباحها بأقل تكلفة ممكنة (Khan و Siddiqui، 2017)، وتبرز أهمية التسويق الرقمي من خلال قدرته على استهداف الجمهور بدقة وبناء سمعة جيدة للعلامة التجارية وكذا تحقيق التواصل الفعال مع الزبائن وبالتالي الوصول إلى وضعية تنافسية جيدة (Silvia، 2019)، في هذا الإطار سنعرض مجموعة من النقاط التي تبرز أهمية التسويق الرقمي وتأثيره الكبير على نجاح المؤسسات لاسيما الناشئة منها في البيئة الرقمية الحديثة حيث يساعدها على ما يلي:

- الوصول إلى أكبر شريحة زبائن ممكنة بأقل تكلفة مما يجعله خيارا مثاليا للمؤسسات الناشئة التي تسعى لتحقيق أحسن نتائج بميزانيات محدودة، وذلك من خلال استخدام مختلف الوسائط الرقمية ومواقع التواصل الاجتماعي؛
- يوفر التسويق الرقمي خيارات إعلانية بأسعار مرنة تناسب جميع أحجام المؤسسات مما يجعله أكثر فعالية من التسويق التقليدي؛
- تعزيز التواصل والتفاعل مع العملاء بشكل مباشر وسريع مما يسهل الحصول على التغذية العكسية من طرف العملاء وبناء علاقات قوية معهم على المدى البعيد؛
- تتميز استراتيجيات التسويق الرقمي بالمرونة حيث يمكن تعديلها أو تغييرها استجابة لردة فعل المحيط الخارجي وبيئة الأعمال التي تنشط بها المؤسسة؛
- يساعد التسويق الرقمي المؤسسة على القيام بدراسة وتحليل أداء الحملات التسويقية بدقة من خلال البيانات المتحصل عليها مما يساعدها على اتخاذ القرارات المناسبة وتحسين استراتيجياتها التسويقية مستقبلا.

في نفس السياق، وحسب نتائج دراسة (Sinha، 2018) فلخصت أهمية التسويق الرقمي فيما يلي:

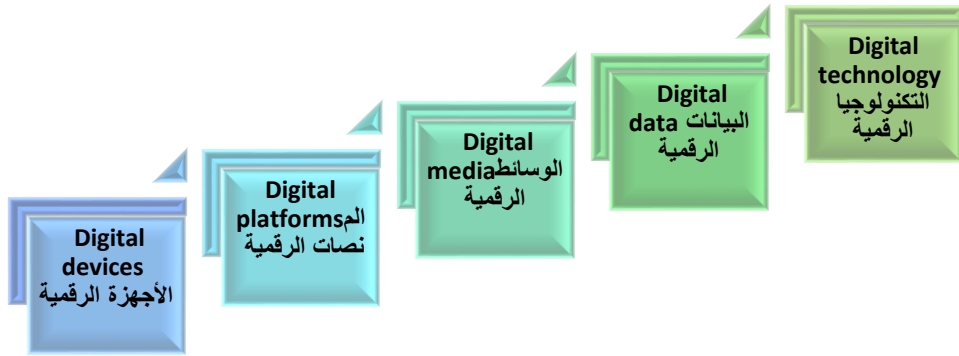
- إنشاء الوعي بالعلامة التجارية؛
- توليد العملاء المحتملين من خلال الإعلانات وزيادة التفاعل بين المستخدمين؛
- تقليل معدل الارتداد على موقع الويب الخاص بالمؤسسة؛

- تقسيم السوق بناء على تفضيلات المستهلكين وأهداف المؤسسة؛
- زيادة رضا العملاء وولائهم للعلامة التجارية؛
- فهم احتياجات المستهلكين والتواصل المباشر معهم؛
- إجراء استطلاعات للجمهور للحصول على التغذية العكسية وتحسين المنتجات أو الخدمات المقدمة مستقبلاً.

يتعدى دور التسويق الرقمي من مجرد كونه عملية تسهل التفاعل مع العملاء إلى كونه وسيلة لإدارة العلاقات الرقمية معهم من خلال ما يعرف بالأبعاد الرقمية الخمسة أو (5D of digital)، والمتمثلة في (Sinha، 2018):

- **الأجهزة الرقمية Digital devices**: يتفاعل الجمهور مع العلامات التجارية لمختلف المؤسسات من خلال مواقع الويب وتطبيقات الجوال عبر مجموعة من الأجهزة الذكية مثل الهواتف، أجهزة الكمبيوتر، التلفزيون وغيرها؛
- **المنصات الرقمية Digital platforms**: معظم التفاعلات على الأجهزة الذكية التي يستعملها العملاء تتم من خلال التصفح على مواقع الويب أو مواقع التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك أو إنستغرام، وغيرها من المنصات التي تقدم خدمات رقمية؛
- **الوسائط الرقمية Digital media**: تشمل كل قنوات الاتصال المختلفة للوصول إلى العملاء وجذبهم، بما في ذلك الإعلانات، البريد الإلكتروني، الرسائل، ومحركات البحث، والشبكات الاجتماعية؛
- **البيانات الرقمية Digital data**: تشمل مختلف المعلومات المعالجة من طرف المؤسسات التي سبق وجمعها من خلال التفاعل مع الزبائن ودراسة توجهاتهم، وضرورة حمايتها بموجب القانون لمختلف الدول؛
- **التكنولوجيا الرقمية Digital technology**: تشمل مختلف التقنيات التسويقية التي تستخدمها المؤسسات لخلق عمليات تفاعلية على مواقع الويب والتطبيقات الإلكترونية وغيرها.

الشكل رقم (1-9): الأبعاد الخمس لأهمية التسويق الرقمي



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على (Sinha، 2018)

4- تأثير التحول الرقمي على المزيج التسويقي:

في الستينيات من القرن الماضي، اقترح البروفيسور جيروم مكارثي، الباحث الأمريكي في مجال التسويق، أربع عناصر رئيسية للمزيج التسويقي التقليدي (Kuang، 2022)، تعرف بـ (4p's) وهي اختصار الحروف الأولى من الكلمات الأربع: المنتج (Product) والسعر (Price) والمكان (Place) والترويج (Promotion)، والتي كانت تشكل ضرورة تقوم المؤسسات ببنائها قبل إطلاق أي خدمة أو منتج لتساعدها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية اللازمة لاختراق السوق.

لا شك أن الثورة الرقمية أثرت بشكل كبير على مزيج عناصر التسويق التقليدي من خلال ادخال تقنيات تكنولوجيا الاعلام والاتصال واستخدام الأنترنت فأصبحت المؤسسات تقوم بعرض المنتج أو الخدمة (Product) على المستهلك عبر مختلف الوسائط الرقمية المتاحة، وتحدد السعر (Price) بدقة لتجعله أكثر جاذبية في المحيط التنافسي الذي تنشط به، و من تم تقوم بالترويج لمنتجاتها أو خدماتها في الفضاء الرقمي الذي يوفر قنوات إعلامية و تفاعلية بين المؤسسات وعملائها وهو ما يشكل المكان التسويقي (Place) (Luqita، Saqofa، و Riska، 2023).

■ **المنتج:** مكنت الرقمنة المؤسسات من جمع بيانات عملائها بطريقة تسمح لها بتصميم منتجات أو خدمات بشكل أكثر دقة، وذلك بهدف تلبية احتياجاتهم المتزايدة وتفضيلاتهم المختلفة ، كما سهلت التقنيات الرقمية تطوير عروض منتجات جديدة، مثل المنتجات القائمة على البرمجيات وتطبيقات الهاتف المحمول والخدمات الرقمية، ووفقاً لتقرير شركة McKinsey & Company فإن المؤسسات التي تستفيد بشكل فعال من البيانات والتقنيات الرقمية لتعزيز منتجاتها وخدماتها تحقيق زيادة تصل إلى 25٪ في نمو الإيرادات (McKinsey & Company, 2017)؛

- **السعر:** زادت المنصات الرقمية والتجارة الإلكترونية من شفافية الأسعار، مما مكن المستهلكين من مقارنة الأسعار المتاحة في السوق بسهولة مما شجع المؤسسات على وضع استراتيجيات تسعير أكثر تنافسية والعمل على تعديلها باستمرار وفقا لتغيرات السوق؛
 - **المكان:** غير العصر الرقمي قنوات التوزيع التقليدية، حيث أصبحت التسويق عبر الإنترنت ومنصات التجارة الإلكترونية مكونا أساسيا لعنصر «المكان»، فيمكن للمؤسسات الآن الوصول إلى قاعدة استهلاكية أوسع وتقديم منتجاتها وخدماتها مباشرة للمستهلكين على المستوى المحلي والعالمي، ووفقا لتقرير (Accenture، 2021) ساهم وباء COVID-19 إلى تسريع التحول نحو التجارة الإلكترونية، مع نمو المبيعات عبر الإنترنت بنسبة 25٪ على مستوى العالم في عام 2020؛
 - **الترويج:** أحدثت قنوات التسويق الرقمي، مثل وسائل التواصل الاجتماعي وتحسين محرك البحث (SEO) والإعلانات المستهدفة عبر الإنترنت، ثورة في الطريقة التي تروج بها الشركات لعروضها، حيث تتيح هذه القنوات حملات تسويقية عالية الدقة تسمح للمؤسسات بالوصول إلى الجمهور مستهدف وفعالة من حيث الجهد والتكلفة؛
- غيرت الرقمنة المزيج التسويقي، وخلقت فرصا جديدة للمؤسسات من خلال تبني التقنيات الرقمية وتكييف استراتيجياتها التسويقية لتظل قادرة على المنافسة وتلبية الاحتياجات والتوقعات المتطورة للمستهلكين في العصر الرقمي، تم تطوير هذه العناصر لغياب عنصر خدمة العملاء لتصبح بعدها (7 P's)، والتي تشمل ثلاثة عناصر إضافية تعكس بشكل أفضل تقديم الخدمات: الأفراد (People)، العمليات (Process)، والدليل المادي (Physical evidence)، وهي تمثل إدارة العلاقات مع العملاء (CRM) حيث تلعب هذه الأخيرة دورا محورا في إنجاح الإستراتيجيات التسويقية للمؤسسة.

الشكل رقم (10-1): عناصر المزيج التسويقي



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على (Sinha، 2018).

تختلف عناصر التسويق الرقمي التقليدية على الحديثة فهذه الأخيرة مصممة للتفاعل مع بيئة رقمية تساعد على بناء حضور قوي على مختلف الوسائط الرقمية وبالتالي بناء علاقات تفاعلية بين المؤسسة ومحيطها الخارجي وتوفير الوسائط الرقمية واستحداث منافذ ترويجية جديدة وهذا بدوره ساعد المؤسسات على تقديم الخدمات أو المنتجات بطريقة أكثر سرعة ومرونة مع تحديد أسعار تنافسية، لذلك، فإن المزيج التسويقي الرقمي يعكس احتياجات البيئة الرقمية والتفاعل المباشر مع العملاء والقنوات الرقمية الجديدة بشكل أفضل من المزيج التسويقي التقليدي.

5- أبعاد التسويق الرقمي:

تناول العديد من الباحثين في مجال التسويق أبعاد التسويق الرقمي بمسميات مختلفة، فلقد وصفها البعض باستراتيجيات التسويق الرقمي، والبعض الآخر بمقومات نجاح التسويق الرقمي وغيرها ويعود ذلك لاختلاف وجهات نظر الباحثين واختلاف العوامل الزمانية والمكانية لأبحاثهم لكن يعتبر نموذج (Zeisser, Waitman, Kierzkowski, & McQuade, 1996) أكثر النماذج قبولا وانتشارا كما أصبح يعد مرجعا أساسيا لبناء دراسات أخرى ذات العلاقة، وهو ما استندت عليه دراستنا.

الشكل رقم (11-1): أبعاد التسويق الرقمي حسب (Zeisser, Waitman, Kierzkowski, & McQuade, 1996)



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على (Zeisser, Waitman, Kierzkowski, & McQuade, 1996) و (Jek و Thompson، 2002) و (djokhdem , 2023) و (الحمامي وعلي يوسف، 2017).

يعد الاختلاف في تصنيف أبعاد التسويق الرقمي أمرا بديهيا نظرا لاختلاف وجهات نظر الباحثين والكتاب في هذا المجال، ومع ذلك فإن جوهر هذه الأبعاد يظل متقاربا من حيث الأهداف والنتائج، فالأبعاد المذكورة في

الجدول أدناه تعبر عن دورة متكاملة تبدأ بجذب الزبائن ثم تعزيز مشاركتهم وضمان تفاعلهم وصولاً إلى بناء قنوات اتصال فعالة معهم والاستفادة من البيانات للتعلم منهم وأخيراً الاحتفاظ بهم لضمان تحقيق النمو والاستدامة طويلة الأجل.

الجدول رقم (1-7): أبعاد التسويق الرقمي في دراسات الباحثين

الباحث	الجذب	المشاركة	الاحتفاظ	التعلم	التواصل
(Jek و Thompson، 2002)	الجذب	المشاركة	الاحتفاظ	التعلم	التواصل
(Zeisser, Waitman, Kierzkowski, & McQuade, 1996)	الجذب	المشاركة	الاحتفاظ	التعلم	التواصل
(الحمامي و علي يوسف، 2017)	الجذب	الاستغراق	الاحتفاظ	التعلم	التواصل
(djokhdem , 2023)	الجذب	المشاركة	الاحتفاظ	التعلم	التواصل

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الدراسات السابقة

أ. الجذب (جذب المستخدمين) Attract users:

يعتبر جذب العملاء هو الهدف الأساسي للتسويق الرقمي حيث تسعى المؤسسة إلى استمالة أكبر عدد من الزبائن من خلال التعريف بالمنتج أو الخدمة عبر مختلف الوسائط الرقمية لضمان تفاعلهم وضمان الزيارة لموقعها الإلكتروني بغرض التعريف بعلامتها التجارية ومحاولة ترسيخها في ذهن المستهلك وذلك عبر الإعلانات على الموقع الإلكتروني أو "الوصول بالنقر" "Click Thoughts" على اللافتات الإعلانية الرقمية (Jek و Thompson، 2002)، وتجدر الإشارة إلى أنه لا تقتصر استراتيجيات جذب المستخدمين على ما سبق فحسب فحتى طرق تقديم الخدمة أو تغليف المنتج تلعب دوراً هاماً في استمالة الزبائن الجدد، كما قد يكون ارتباط رؤية المؤسسة بموضوع التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة وتبني المسوقين برامج المسؤولية الاجتماعية من خلال ربط الشركة بمجموعة من الأعمال الخيرية، أو برامج الولاء للعملاء، أو إنتاج منتجات صديقة للبيئة تلعب دوراً هاماً في جذب المستخدمين (Chan & Guillet, 2011)، من جهة أخرى على المسوقين اتباع استراتيجية تسويقية مدروسة لتجنب تحمل تكاليف إضافية.

كما تستطيع المؤسسة جذب العملاء المحتملين الجدد عبر الإنترنت من خلال:

- تحسين محرك البحث (SEO) لتحسين الرؤية في نتائج البحث؛

- خاصية الإعلان المزدوج التي تشير إلى عرض إعلان واحد في منصتين مختلفتين في نفس الوقت، أو استخدام نوعين مختلفين من الإعلانات للترويج لنفس المنتج أو الخدمة على منصات مختلفة (مثل الفيسبوك وإنستغرام) في وقت واحد؛
 - القيام بالإعلانات المتكاملة عن طريق استخدام أشكال مختلفة من الإعلانات (مثل فيديو على منصة يوتيوب وإعلان نصي على موقع فيسبوك) للترويج لنفس الحملة؛
 - إعلانات Pay-Per-Click (PPC) للوصول إلى الجماهير المستهدفة؛
 - تسويق وسائل التواصل الاجتماعي لزيادة الوعي بالعلامة التجارية؛
 - تسويق المحتوى لجذب الاهتمام من خلال المعلومات القيمة.
- كمثال عن عملية جذب الزبائن عبر التسويق الرقمي، تقوم المؤسسة الناشئة (Noon Academy) وهي مؤسسة ناشئة تنشط في مجال التعليم التكنولوجي (EdTech) تأسست عام 2013 في المملكة العربية السعودية، تتمثل مهمتها الرئيسية في تقديم دروس تفاعلية عبر الإنترنت للطلاب من الصف الأول الابتدائي حتى الثانوية العامة، وتستخدم نون أكاديمي التسويق الرقمي لجذب المستخدمين المتمثلين في الطلاب وأولياءهم من خلال (NoonAcademy, s.d.):
- تحسين محركات البحث (SEO): تحسين موقعها ليظهر في نتائج البحث عن "دروس خصوصية عبر الإنترنت"، "منصة تعليمية تفاعلية"، وغيرها من الكلمات المفتاحية ذات الصلة؛
 - التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي: حيث تقوم باستخدام منصة فيسبوك، إنستغرام وغيرها لنشر محتوى تعليمي مفيد وعرض مختلف خدماتها، كما تستخدم الكلمات المفتاحية hashtag مثل "#التعليم_عن_بعد" لتحقيق زيادة الوصول؛
 - تقوم بالتسويق بالمحتوى من خلال إنتاج فيديوهات تعليمية قصيرة على يوتيوب لجذب الطلاب وإظهار جودة محتواها؛
 - التركيز على تصميم تطبيق سهل الاستخدام وجذاب للطلاب وأولياءهم لتحسين تجربة المستخدم؛
 - القيام بالعروض الترويجية من خلال تقديم فترة تجريبية مجانية للطلاب الجدد لمنحهم فرصة التعرف على المنصة.
- من خلال هذه الاستراتيجيات، نجحت نون أكاديمي في جذب ملايين الطلاب في المملكة العربية السعودية ودول أخرى في الشرق الأوسط، وحصلت على تمويل كبير لتوسيع عملياتها.

ب. المشاركة (مشاركة المستخدمين) Engage users:

بعد جذب العملاء تقوم المؤسسة بمحاولة بناء مجتمع افتراضي يضم فئة زبائن ذات صفات مشتركة، يعد هذا المجتمع وسيلة فعالة لتعزيز المشاركة في الاستراتيجية التسويقية عبر نشر محتوى تفاعلي على المواقع الإلكترونية ومنصات التواصل الاجتماعي، من خلال هذا التفاعل، تستطيع المؤسسة دراسة وفهم توجهات واحتياجات العملاء بشكل أكثر دقة إذ تتيح التغذية العكسية المستمرة من هذا المجتمع الافتراضي للمؤسسة تحسين منتجاتها وخدماتها وتطوير استراتيجيات تسويقية أكثر فعالية تتماشى مع تطلعات العملاء (ليث علي و زين محمد ، 2017) ، كما يعزز هذا النهج الولاء للعلامة التجارية ويبني علاقة قوية ومستدامة معهم لكي يسهل إشراكهم في الاستراتيجية التسويقية عبر المحتوى التفاعلي في المواقع الإلكترونية ومنصات التواصل الاجتماعي والذي يتيح لها دراسة مختلف توجهاتهم من خلال الحصول على التغذية العكسية، وحسب ما أشار إليه تقرير (Zeisser, Waitman, Kierzkowski, & McQuade, 1996) فإن أهم عمليتين لإشراك المستخدمين تتمثلان في نقطتين مهمتين وهما: إتقان وسائط البرمجة الإبداعية (أي التركيز على الشكل) من جهة؛ وتوفير محتوى قيم (أي التركيز على الجوهر) من جهة أخرى؛ كما تستطيع المؤسسة إشراك عملائها من خلال ما يلي:

- إنشاء محتوى تفاعلي مثل استطلاعات الرأي أو الاختبارات أو مقاطع الفيديو الحية؛
- الرد على التعليقات والرسائل على وسائل التواصل الاجتماعي؛
- إضفاء الطابع الشخصي على تجارب المستخدمين على مواقع الويب وفي حملات البريد الإلكتروني؛
- استخدام روبوتات الدردشة للتفاعل الفوري مع العملاء.

تجسد منصة مشاركة المنازل الشهيرة Airbnb، بعد مشاركة المستخدم الناجحة من خلال التسويق الرقمي، وذلك من خلال تشجيع المستخدمين على مشاركة تجارب سفرهم باستخدام علامة التصنيف # Airbnb Experiences عبر وسائل التواصل الاجتماعي؛

ت. الاحتفاظ (الاحتفاظ بالمستخدمين) Retain users:

تسعى المؤسسة للحفاظ على علاقة مريحة وطويلة الأجل مع عملائها مع ضمان استمرارهم في الرجوع إلى موقع المؤسسة واستهلاك خدماتها أو منتجاتها، يتحقق ذلك من خلال تطوير حضورها الرقمي وتحديث محتواها بما يتماشى مع رغبات الزبائن من جهة، وتوفير حماية قوية لبياناتهم الشخصية من جهة أخرى، إضافة إلى ذلك، تشجع المؤسسة العملاء باستمرار على إعادة تجربة الشراء، مما يضمن ولائهم في سوق تنافسية، هذا ما يساهم في بناء علاقة قوية ومستدامة معهم ، ويعزز من مكانة المؤسسة في السوق ويضمن تحقيق أهدافها على المدى الطويل، وتنص معظم الدراسات إن العملاء لن يعودوا إلى زيارة الموقع مرة أخرى

دون سبب، بل على المسوقين القيام بعملية التجديد المستمر في تقديم محتوى متغير وتفاعلي باستمرار من خلال إتاحة الفرصة للعملاء للشراء أو الحصول على خدمة بتكاليف أقل، أو من خلال إطلاق عروض تفيد العملاء، وهذه الأساليب هي من أهم طرق الاحتفاظ بالعملاء (Said Sultan Freihat, 2023) تجدر الإشارة إلى أن استراتيجية التسويق الرقمي التي تنتهجها المؤسسة تتطلب تعديلا متسمرًا لمواكبة التغيرات الحاصلة في سوق العمل فالتجديد المستمر للمحتوى يعتبر أهم عامل للاحتفاظ بالمستخدمين الحاليين مع ضرورة مراعاة التكاليف المخصصة لهذه العملية؛ تهدف استراتيجيات الاحتفاظ في التسويق الرقمي إلى الحفاظ على عودة العملاء. ويشمل ذلك ما يلي:

- حملات تسويق البريد الإلكتروني للبقاء على اتصال بالعملاء؛
- برامج الولاء ذات المكافآت أو النقاط الرقمية؛
- توصيات شخصية بشأن المحتوى والمنتج؛
- إعادة توجيه الإعلانات لإعادة إشراك الزوار أو العملاء السابقين.

تعتبر (SpotifyTechnology، 2021) من المؤسسات الناشئة الشهيرة التي تستخدم التسويق الرقمي بفعالية للاحتفاظ على المستخدمين من خلال خدمة البث الموسيقي، حيث تستخدم توصيات قوائم التشغيل الشخصية بناءً على عادات استماع المستخدم، وتُنشئ قوائم تشغيل أسبوعية ويومية لتشجيع الاستخدام المنتظم للتطبيق. كما ترسل ملاحظات في البريد الإلكتروني حول الإصدارات الجديدة من الفنانين المتابعين واقتراحات موسيقية متخصصة. وتزود المستخدمين بإحصاءات الاستماع شخصية، لمساعدة المستخدمين على مشاركة أذواقهم الموسيقية على وسائل التواصل الاجتماعي، وبالتالي تعزيز الولاء للعلامة التجارية، بالإضافة إلى ذلك، تقدم سبوتيفاي عروضاً عائلية وطلابية لتلبية احتياجات شرائح مختلفة من المستخدمين، مما يجعل الاستمرار في الاشتراك أكثر فعالية من حيث التكلفة وتعزيز الاحتفاظ بالعملاء على المدى الطويل.

ث. التعلم (التعلم من تفضيلات المستخدمين) Learn about their preferences:

تفتح الوسائط الرقمية التفاعلية فرصة للمسوقين لتتبع وفهم سلوك المستهلكين ودراسة توجهاتهم والتعرف على تفضيلاتهم، كما تتيح التقنيات الحديثة في مجال الذكاء الاصطناعي مثل روبوتات الدردشة جمع البيانات وتحليلها لتحويلها إلى معلومات قيمة تساعد المؤسسة في تحليل تفضيلات زبائنها وتطوير خططها التسويقية لتلبية احتياجات العملاء وتحسين تجربتهم، مما يعزز من فعالية الاستراتيجيات التسويقية ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة يشير التعلم في التسويق الرقمي إلى جمع البيانات وتحليلها لتحسين الاستراتيجيات. تدعم معظم الشركات أنظمة الدردشة للحصول على التفاعلات والمناقشات بغرض معرفة تفضيلات العملاء

الشرائية واستبدالها بأشياء يرغبون فيها وتوضيح الخصائص والميزات التي قد لا يعرفها العملاء (Said Sultan Freihat, 2023) ويشمل ذلك ما يلي:

- استخدام وسائل الاتصال التفاعلية لفهم تفضيلات العملاء؛
- جمع المعلومات الديموغرافية من خلال الاستطلاعات والاستبيانات؛
- استخراج المعلومات السلوكية من السجلات الإلكترونية وسجلات نقرات الماوس؛
- استخدام أنظمة الدردشة للتفاعل مع العملاء ومعرفة تفضيلاتهم؛
- استخدام هذه المعلومات لتقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات العملاء؛
- توضيح الميزات والخصائص التي قد لا يكون العملاء على دراية بها؛
- استخدام أدوات التحليلات لتتبع سلوك المستخدم وأداء الحملة؛
- إجراء دراسات استقصائية على الإنترنت وجمع التغذية العكسية؛
- تحليل رؤى وسائل التواصل الاجتماعي ومقاييس المشاركة.

تستخدم المؤسسة الناشئة "يسير" الجزائرية المتخصصة في تقديم خدمة لحجز الركوب والتوصيل؛ التسويق الرقمي بفعالية لفهم تفضيلات المستخدمين، وذلك من خلال تتبع بيانات المستخدمين من تطبيقها لفهم سلوكهم وتفضيلاتهم ، مثل الطرق التي يسلكونها بشكل متكرر، ونوع المركبات المفضلة ، فتمكن من تقديم عروض ترويجية مخصصة وأوقات الاستخدام الضرورية من خلال تحليل هذه البيانات ، كما تستخدم إعلانات مستهدفة على وسائل التواصل الاجتماعي وإشعارات داخل التطبيق للتفاعل مع المستخدمين، والترويج للميزات والخصومات بهدف تعزيز ولاء المستخدمين وتحقيق وضعية تنافسية مريحة؛

ج. التواصل Relate:

بعد جمع المعلومات الخاصة بسلوك المستهلكين وتوجهاتهم وتحليلها، تعمل المؤسسة على الحفاظ على الوسائط التفاعلية التي تضمن استمرار التواصل مع الزبائن. يتم ذلك من خلال بناء قنوات تتيح للزبائن مشاركة آرائهم وملاحظاتهم بسهولة، بالإضافة إلى توفير خدمات إعلانية سهلة الوصول، يساهم هذا النهج في تعزيز علاقة المؤسسة بعملائها، وزيادة رضاهم وولائهم، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة في المجال التنافسي الذي تنشط به، ويمكن أن يؤدي الارتباط الجيد بالعملاء إلى جذب المزيد من المستخدمين من خلال الكلمة المنطوقة الإيجابية ومشاركتها، ويعتبر التواصل أحد أهم الفرص لخلق القيمة في التسويق الرقمي، لأنه يمثل فرصة لتخصيص التفاعل بين الخدمة المقدمة والوقت أو الجهد التسويقي لأكثر من عميل في نفس الوقت و توفير وسائل التواصل الاجتماعي فرصة غير مسبوقة للتواصل مع العملاء من خلال قناة ذات اتجاهين للاتصال والتوزيع، كما تسمح للمسوقين بمعرفة المزيد عن العميل من خلال التفاعل المستمر، وتقديم أي خدمة

فردية، والإبلاغ عن أي خدمة متاحة، أو توفر عروض جديدة (Said Sultan Freihat, 2023) يتعلق الأمر بالتسويق الرقمي ببناء اتصالات طويلة الأجل مع العملاء ويشمل ذلك ما يلي:

- ضرورة دمج التسويق الرقمي عبر وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز التواصل مع العملاء في الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة؛
- إنشاء ومشاركة قصص العلامة التجارية عبر مختلف المنصات الرقمية؛
- استخدام شراكات المؤثرين لبناء الثقة والارتباط مع المستخدمين من كل الفئات؛
- المشاركة في أنشطة بناء المجتمعات المحلية.

تستخدم المؤسسة الناشئة الجزائرية "تم تم" المتخصصة في تقديم خدمة توصيل الركاب؛ منصات التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك، إنستغرام للتواصل مع عملائها من خلال القيام بنشر تحديثات وعروض ترويجية لخدماتهم الجديدة وعرض قصص المستخدمين بانتظام لبناء الثقة وإبقاء المستخدمين على اطلاع بالميزات والخدمات الجديدة والعروض الخاصة، مما يضمن استمرار التفاعل والولاء.

تعتبر دراسة أبعاد التسويق الرقمي خطوة جوهرية لأنها توفر فهما معمقا لاستراتيجيات التفاعل مع العملاء، وتعزيز القدرة على استهداف الأسواق بدقة، مما يساعد على تحسين الأداء التسويقي وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة، كما تساعد في تحليل البيانات واتخاذ قرارات استراتيجية رشيدة تدعم النمو والاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة.

المطلب الثاني: خصوصيات التسويق الرقمي وواقع تطبيقه في المؤسسات الناشئة

سنتطرق في هذا المطلب للتعرف على خصوصيات التسويق الرقمي من خلال التعرف على أدواته والاتجاهات الحديثة له وطرق قياس مدى فعاليته في الفرع لأول، أما في الفرع الثاني سنعقب على أشكال التسويق الرقمي في المؤسسات الناشئة ومختلف التحديات التي تواجهها في هذا المجال بالإضافة إلى التعرف على مختلف دعائمه والتركيز على أهميته في تحقيق النمو والنجاح.

الفرع الأول: خصوصيات التسويق الرقمي

سنتطرق في هذا الفرع إلى التعرف على مختلف أدوات التسويق الرقمي، وكذا الاتجاهات الحديثة في هذا المجال بالإضافة إلى تسليط الضوء على طرق قياس فعالية أدوات التسويق الرقمي وأهمية تحديد المسار الاستراتيجي له.

1. أدوات التسويق الرقمي:

لم يتفق الباحثون والكتابون في مجال التسويق الرقمي على تقديم تصنيف موحد لأدوات التسويق الرقمي، بل تختلف باختلاف وجهة نظرهم والنظام البيئي الذي يتميز في منطقتهم، قام (Kotler، 2017) بتصنيف أدوات التسويق الرقمي على أساس أهمية تحليل البيانات لفهم سلوك الزبون وتحسين الحملات التسويقية اللاحقة من خلال تحليل البيانات التسويقية وقياسها باستخدام عدة أدوات مثل (Google Analytics)، كما يشير إلى ضرورة أتمتة الأنشطة التسويقية المتكررة لتوفير الجهد والوقت، مثل إرسال رسائل البريد الإلكتروني وإنشاء المحتوى عبر مختلف الوسائط المتاحة للمسوقين عبر منصات التواصل الاجتماعي والتطبيقات الرقمية، وأكد من جهة أخرى على ضرورة إدارة العلاقات مع العملاء لبناء علاقة تفاعلية طويلة الأجل معهم.

في المقابل ركز (RIES, 2011) في تصنيف أدوات التسويق الرقمي على الأدوات التي تركز على فهم وتحليل احتياجات العملاء لبناء منتجات وخدمات مستقبلية ناجحة مثل أدوات الاختبار A/B التي تستخدم بكثرة في المؤسسات الناشئة، والتي تعتبر طريقة فعالة لتطوير المواقع الإلكترونية من خلال مقارنة نسختين من الصفحة المقصودة على الويب بتقييم جدوى المتغيرين A و B عبر عرضها على المستخدمين النهائيين وقياس مدى تأثيرها على الأداء التسويقي بشكل أفضل باستخدام مقاييس محددة مثل معدلات النقر أو التحويل وتمر هذه العملية بثلاث مراحل تتمثل في (Quin, Weyns, Galster, & Costa Silva, 2024):

أ. تتعلق المرحلة الأولى من الاختبار بتصميم المعالم المحددة مثل صياغة الفرضيات وتحديد عينة المستخدمين المستهدفين ومدة التجربة ومعايير جمع البيانات لقياس مدى فعاليتها مثل عدد النقرات أو معدل التحويل؛

ب. تتمثل المرحلة الثانية من الاختبار في تنفيذه في يفي الصفحة أو الموقع قيد التشغيل، حيث يتم نشر النسختين A و B وتتبع البيانات ذات الصلة لتقييم التجربة بعد انتهاء المدة المحددة لها، كما تستطيع المؤسسة إجراء تحليل متقدم في مرحلة التقييم للحصول على رؤى إضافية تساعد في اتخاذ القرارات التسويقية اللازمة؛

ت. تشمل المرحلة الثالثة من اختبار A/B تقييم التجربة بعد انتهاء تجربة الفرضية الأصلية، وعادة تستخدم المؤسسة الاختبارات الإحصائية مثل اختبار T أو اختبار STUDE NT لتحليل التجربة واتخاذ القرارات اللازمة

من جهة أخرى اتفق الباحثين (Motamedi, 2023) و (Belden, 2013) على تصنيف أدوات التسويق إلى ثلاث أصناف، أدوات مملوكة للمؤسسة (OWNED TOOLS) التي تتيح عرض هوية العلامة التجارية للمؤسسة للمستخدمين والتفاعل معهم مما يزيد في بناء الثقة والولاء وكذا تقليل التكاليف التسويقية حيث لا يلزمها بدفع رسوم مساحة الإعلان لإنشاء المحتوى عبر مواقع التواصل الاجتماعي وتحسين تجربة المستهلك مثل المواقع الإلكترونية حيث تتحكم المؤسسة فيها كلياً؛ الأدوات المكتسبة (EARNED TOOLS) وتشمل كل التقنيات التسويقية التي تنشؤها المؤسسة دون دفع رسوم وتتمثل في التوصيات الشفهية أو المشاركات عبر مواقع التواصل الاجتماعي لترويج علامتها التجارية من خلال مستخدمين خارجيين مثل محركات البحث؛ الأدوات المدفوعة (PAID TOOLS) وهي أي نوع من المحتوى التي تدفع المؤسسة مقابلته للترويج لعلامتها التجارية على نطاق واسع يتضمن الإعلان أو المحتوى المدعوم على منصات مختلفة مثل شبكات التواصل الاجتماعي أو مواقع الويب أو التطبيقات تتيح فرصة الوصول إلى عملاء جدد وتوليد الوعي والاهتمام بمنتجات المؤسسة أو خدماتها باستخدام رسائل جذابة ومقنعة.

رغم اختلاف وجهات النظر للباحثين حول أدوات التسويق الرقمي إلى أن أغلب الدراسات تتفق في تقسيم أدوات التسويق الرقمي إلى ثلاث مجموعات: التسويق على الخط: ONLINE ADVERTISING وسائل التواصل الاجتماعي SOCIAL MEDIA MARKETING، والتسويق عبر الهاتف MOBILE MARKETING.

أولاً: التسويق على الخط: ONLINE ADVERTISING

التسويق على الخط هو استراتيجية تسويقية تعتمد على استخدام الإنترنت للترويج للمنتجات أو الخدمات، من خلال قنوات رقمية متعددة مثل المواقع الإلكترونية، وسائل التواصل الاجتماعي، والبريد الإلكتروني، وغيرها، يهدف هذا النوع من التسويق إلى الوصول إلى الجمهور المستهدف بشكل أكثر دقة، وزيادة التفاعل، وتحليل البيانات لتحسين الأداء التسويقي وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

أ. الموقع الإلكتروني Website :

يتمثل الموقع الإلكتروني في صفحة الويب الخاصة بالمؤسسة على الإنترنت، يحتوي على أهم المعلومات التي يحتاجها المستخدمون مثل: الرؤية، الرسالة، المهمة الرئيسية للمؤسسة يعد الموقع الإلكتروني أداة رئيسية لأي مؤسسة حيث يتيح لها فرصة التواجد بشكل مستمر على الفضاء الرقمي وبالتالي يعزز زيادة ادراك العملاء لعلامتها التجارية، كما يعبر على مصداقيتها ويضمن التواصل مع العملاء في الوقت المناسب، يشمل التسويق

على الخط في الموقع الإلكتروني كل الإعلانات التي تقوم بها المؤسسة في فضاء الانترنت للقيام بالترويج لعلامتها التجارية على مواقع الويب وتستخدم في ذلك الصور والفيديوهات والنصوص

ب. التسويق عبر البريد الإلكتروني E-MAIL MARKETING

تقوم المؤسسات بالتسويق عبر البريد الإلكتروني من خلال ارسال رسائل للمستخدمين بطريقة مباشرة، تضم صور أو روابط إعلانية لجذب انتباههم، ويتم عادة الحصول على عناوين بريدهم الإلكتروني من بيانات عملاء المؤسسة الفعليين أو شرائها على شركات خاصة حسب الفئات المستهدفة، وتجدر الإشارة إلى ضرورة تأكد المسوقين لخدمة أو منتج المؤسسة من قانونية التعامل بهذا النوع من التسويق لتجنب المخالفات التشريعية التي تختلف باختلاف النظام البيئي للبلد، حسب دراسة (djokhdem , The Intellectual and Conceptual foundations of Digital Marketing: Transitioning from Traditional to Digital Approaches, 2023) يوفر التسويق الرقمي عبر البريد الإلكتروني العديد من المزايا للمؤسسة أهمها توفير الاتصال المباشر بالعملاء، تعزيز الولاء للعلامة التجارية، وانخفاض تكاليف التوزيع، في المقابل قد يسبب الارسال العشوائي والمستمر للرسائل الالكترونية إزعاجا للمستخدمين مما يؤدي إلى تجاهلها وبالتالي نقص فعاليتها في تحقيق أهداف المؤسسة.

ت. التموقع في محركات البحث:

➤ التموقع الطبيعي (SEO) Search Engine Optimization :

يعبر التموقع الطبيعي في محركات البحث على تحسين جودة الصفحة الإلكترونية للمؤسسة لتكون في أعلى الترتيب لنتائج البحث التي يقوم بها المستخدم مما يؤدي إلى زيادة حركة المرور المجانية للموقع (traffic) (Desai، 2019)، تسعى كل المؤسسات إلى الحصول على أعلى ترتيب في محركات البحث من خلال تحسين موقعها الإلكتروني ليسهل ايجاده عبر كتابة كلمة رئيسية واحدة على الأقل حيث يتم فرز مواقع الويب في محركات البحث وفقا لمعايير معينة ويمتلك كل محرك بحث خوارزمياته الخاصة للترتيب مثل Google، الشركة الرائدة في مجال محركات البحث على الرغم من أنها لا تكشف عن جميع معايير الترتيب، إلا أنها تشارك بعض المبادئ الأساسية مع مالكي مواقع الويب. لتحسين ترتيب موقع على محرك بحث Google في الصفحة الأولى، عبر تنفيذ الخطوات التالية بشكل أساسي:

- يجب أن يحتوي كل صفحة على علامة <title> التي تحدد عنوان صفحة الويب. وبالتالي، يمكن تصنيف عنوان كل صفحة.

- يجب أن تستخدم كل صفحة علامة meta الوصفية "description" توفر علامة meta الوصفية "description" وصفًا للصفحة المحددة. وبالتالي، يمكن تسجيل الأوصاف الموجودة في الصفحة.
- يجب أن تكون النصوص والأوصاف داخل الصفحة فريدة من نوعها. يجب تجنب المحتوى المنسوخ، وإلا فقد يعاقب Google موقع الويب.
- خلو المحتوى من الإزعاج والإعلانات المفرطة: تجنب المحتوى الذي يشبه البريد العشوائي والذي يركز فقط على البيع بدلاً من تقديم قيمة للزائرين. يجب أن يركز المحتوى على جذب الزائرين وإبقائهم مشدودين، وليس إزعاجهم.
- استخدام الكلمات المفتاحية بشكل منطقي: حدد الكلمات الرئيسية التي تريد أن يظهر موقعك في نتائج البحث عنها. بعد تحديدها، استخدمها بشكل منطقي ضمن محتوى موقع الويب الخاص بك. لا تفرط في استخدام الكلمات الرئيسية لأن ذلك قد يعاقبك محركات البحث

➤ الترموع المدفوع على محركات البحث: التسويق عبر محركات البحث (SEM) Search Engine (SEM) :marketing

التسويق عبر محركات البحث أو SEM هي أداة تسويق رقمي مدفوعة تستخدمها المؤسسات لجذب زيارات أكثر إلى موقعها الإلكتروني وزيادة ظهوره في نتائج محرك البحث من طرف المستخدمين ، ويختلف استخدام هذه الأداة حسب أهداف المؤسسة وجمهورها المستهدف، يعتبر الإعلان المدفوع مقابل النقرة من أشهر التقنيات المعتمدة فيه (PPC) والذي يشير إلى الحصول دفع مادي مقابل كل نقرة من طرف الزائر على الإعلان الظاهر في صفحات الويب ، ومن أشهر العلامات التجارية التي تقدم هذه الخدمة إعلانات Google AdSense وإعلانات Facebook، وتوفر هذه الأداة مزايا من أهمها:

- استهداف دقيق: الهدف الرئيسي هو تحديد الجمهور المستهدف بشكل جيد. وبالتالي، يمكن استخدام الأموال المدفوعة بكفاءة.
- معدلات عرض ونقر عالية: لتحقيق ذلك، يجب عرض الإعلان للجمهور المستهدف الصحيح.
- سرعة النتائج: بالمقارنة مع تحسين محركات البحث (SEO)، يمكنك الحصول على نتائج أسرع باستخدام طريقة الدفع بالنقرة (PPC)
- لدى المؤسسة تقنيات أخرى مثل نموذج PPC (الدفع لكل نقرة) أو CPC (التكلفة لكل نقرة)، أو CPM (التكلفة لكل ألف ظهور) (Surendar , 2020).

ث. التسويق بالعمولة: Affiliate Marketing

يهدف التسويق بالعمولة إلى توجيه الفئة المستهدفة التي يتم تجميعها من طرف المؤسسة وفقا للاهتمامات إلى المواقع المستهدفة، وتمكن الشركاء التجاريين من الحصول على الدفع مقابل كل نقرة زائر في الموقع المستهدف يمكن للشريك تلقي الدفع وفقا لأنظمة تسعير مختلفة، يمكن أن تكون هذه التسعيرة حسب المشاهدة أو النقرة أو الشراء (Surendar , 2020)

ج. اللافتات الإعلانانية: Display

هي نوع من الإعلانات الرقمية عبر الإنترنت تستخدم النصوص والصور والفيديوهات لجذب انتباه المستخدمين وتشجيعهم على النقر عليها، تمكن المؤسسة من الوصول إلى قاعدة جماهيرية أوسع وتشجيعهم على اتخاذ قرار الشراء وبالتالي زيادة الوعي بالعلامة التجارية، لتوصيل الرسالة الى الجمهور المستهدف وتأخذ الإعلانات في الموقع الإلكتروني للمؤسسة ثلاث أشكال هي (ARAPGIRLIOGLU, ATIK, HIZIROGLU, ELLIOTT, & DILEK , 2018):

➤ الإعلانات العائمة: Floating ads

يتم إنشاء هذا النوع من الإعلانات عادة في مربع منفصل داخل صفحة الويب الخاصة بالمؤسسة، يظهر لفترة زمنية معينة ثم يختفي تلقائيا أو بواسطة زر إغلاق؛

➤ الإعلانات التوسعية: Expanding ads

يمكن أن يتواجد هذا النوع من الإعلانات في أي مكان على صفحة الويب أو موقع المؤسسة، يتم فتحه فقط من خلال تمرير الفأرة فوقه أو النقر عليه ليتم بعدها ظهور صفحة جديدة (أو نفس الصفحة) تحتوي على تفاصيل الإعلان، ويعاب على هذا النوع من الإعلانات طول وقت تحميل الصفحة مما قد يؤدي إلى رفع معدل الارتداد عن موقع المؤسسة؛

➤ الإعلانات الخلفية: Wallpaper ads

يكون هذا الإعلان عبارة على محتوى مرئي متغير، يظهر بشكل عشوائي داخل صفحة الويب، يتكون من 3 مكونات أساسية:

– **اللافتة الخادعة: Trick Banner** تظهر اللافتات الخادعة على صفحة الويب على شكل تحذير من فيروس أو رسالة مهمة بشكل مشابه لنظام التشغيل الحقيقي للموقع بهدف استدراج

المستخدمين للنقر عليها ونقلهم إلى صفحة الإعلان، وتعتبر هذه الطريقة الأقل فعالية وعرضة لسوء الاستخدام؛

– **النوافذ المنبثقة: Pop-Up** هي عبارة على نوافذ إعلانية تظهر على صفحة الويب أو موقع المؤسسة بشكل مفاجئ أثناء عملية التصفح أو الزيارة، وتفتح بشكل مستقل عن الصفحة الرئيسية، عادة يكون هذا النوع من الإعلانات غير مرغوب فيه من طرف المستخدمين لأنه يعرقل السبب الأساسي لزيارتهم الصفحة؛

– **النوافذ المنبثقة الخلفية: Pop-under** تعمل بنفس مبدأ الإعلانات المنبثقة ويكمن الفرق الوحيد بينهما في ظهور صفحات الإعلان في خلفية الشاشة بعد إغلاق الصفحة الرئيسية من طرف المستخدم

ثانياً: التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي: (SMM) SOCIAL MEDIA MARKETING

تستخدم معظم المؤسسات وسائل التواصل الاجتماعي كفضاء رقمي يسهل عملية التواصل بين المستخدمين وأصحاب المصلحة بغاية الترويج إلى منتجات أو خدمات المؤسسة باستخدام عدة تقنيات أشهرها (ARAPGIRLIOGLU, ATIK, HIZIROGLU, ELLIOTT, & DILEK , 2018):

أ. **المدونات: Blogs** هي عبارة عن مواقع الكترونية تستحدث محتوى بانتظام وبشكل مستمر، قد يأخذ عدة أشكال مثل الكتابة، الصور، الفيديوهات وحتى التسجيلات الصوتية، يتم إدارتها عادة من طرف أشخاص طبيعيين لمشاركة الأفكار أو الخبرات الشخصية، كما تستخدم للترويج لخدمات أو منتجات المؤسسة وتشجيع المستخدمين على اتخاذ قرار الشراء؛

ب. **الموسوعات التعاونية: Wikis** تشر إلى المحتوى النصي الذي تنشر المؤسسة للتعريف أو الترويج لمنتجاتها أو خدماتها وتكون عادة غنية بالمعلومات التي يحتاجها المستخدمون وأصحاب المصلحة، كما توفر إمكانية إضافة وتعديل تلك المعلومات من طرف المستخدمين، من أشهر هذه الموسوعات Wikipedia؛

ت. **الإشارات المرجعية الاجتماعية (الوسومات): Social Bookmarking or Tagging** تعتبر الإشارات المرجعية الاجتماعية أو الوسومات وسيلة لحفظ ومشاركة موضوع ما أو صفحة ويب عبر الإنترنت، ويمكن الوصول إليها بمجرد النقر على الوسم لتظهر كل صفحات الويب التي يحتفظ بها المستخدمون؛

ث. **شبكات التواصل التجارية أو (شبكات الأعمال): Business Networking**

هي مختلف الشبكات التي يستخدمها الأفراد والمؤسسات لأغراض مهنية عن طريق بناء علاقات عمل بينهما في مجال معين كما توفر إمكانية تبادل المعلومات والموارد التي تساهم في نمو وتطوير الاقتصاد وتحقيق منفعة متبادلة، من جهة أخرى توفر هذه الشبكات زيادة مصداقية المؤسسة والمستخدم وتعزيز سمعتها كما تساهم في زيادة المبيعات وحيازة كفاءات إبداعية جديدة، من أشهر منصاتها: LinkedIn

ج. الشبكات الاجتماعية Social Networking :

تعتبر هذه الأداة من أكثر الأدوات شعبية في يومنا هذا وأكثرها نجاعة حيث تمكن المؤسسة والمستخدمين الجمع بين النصوص والصور والفيديوهات وحتى الوسومات، تتيح هذه المنصات إمكانية مشاركة المعلومات والخبرات مما يؤدي إلى زيادة التفاعل ومشاركة المحتوى وبناء مجتمعات ذات اهتمامات متشابهة

تعرف مواقع التواصل الاجتماعي على أنها: "الأداة التي تسمح للأفراد، المؤسسات ومختلف المجموعات بالاتصال والتواصل بين بعضهم البعض عن طريق مشاركة وتبادل المعلومات والأفكار بصفة تفاعلية" (غزال و لخضاري، 2021)، كما هناك من يعرفها على أنها: "أسلوب تواصل اجتماعي يسهل عملية إنشاء وتبادل المعلومات والمحتويات بين الأفراد والمجموعات والمنظمات وتسمح بتبادل الصور والفيديوهات والملفات الأخرى " (خالد ابن الوليد و لحول، 2019).

الجدول رقم (1-8): ترتيب أشهر مواقع التواصل في العالم لسنة 2024

الترتيب	الاسم	عدد المستخدمين للشهر الواحد
1	FACEBOOK	3,049 مليون
2	YOUTUBE	2,491 مليون
3	WhatsApp	2,000 مليون
4	INSTAGRAM	2,000 مليون
5	TIKTOK	1,526 مليون

المصدر: (statista, 2024)

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه، أن ترتيب المنصات التي توفر تجربة تفاعلية ومرئية أكثر (مثل يوتيوب، إنستغرام، وتيك توك) تحقق انتشارا عالميا واسعا، خاصة بين الفئات الشابة، وهذا ما يدعو المؤسسات

الناشئة في الجزائر إلى مواءمة استراتيجياتها التسويقية الرقمية مع المنصات الأكثر استخداما حسب الفئة المستهدفة، والتركيز على المحتوى البصري القصير والمتخصص.

ثالثا: التسويق عبر الهاتف Mobile Marketing

يعتبر التسويق عبر الهاتف نوع من التسويق الرقمي الذي يستخدم تقنيات مختلفة للوصول إلى الجمهور المستهدف عبر الهواتف الذكية والأجهزة الإلكترونية تستخدمها المؤسسة في الترويج لخدماتها أو منتجاتها وتشمل هذه الأداة كل من الرسائل الهاتفية sms و mms وتطبيقات الهواتف الذكية تعتبر الميزة الرئيسية لها أنه يتم نقل المعلومات المطلوبة على الفور إلى الفئة المستهدفة.

إن التعرف على أدوات التسويق الرقمي ومواكبة التطورات الحاصلة في هذا المجال ضرورة أساسية للمؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث تتيح هذه الأدوات إمكانية تحسين استراتيجيات التسويق، وتعزيز التفاعل مع العملاء، وزيادة الكفاءة في استهداف الأسواق، من جهة أخرى تمكن مواكبة المستجدات المؤسسات من الاستفادة من التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة، مما يساهم في تحسين تجربة العملاء، وتعزيز الميزة التنافسية، وتحقيق النمو المستدام.

2-الاتجاهات الجديدة في التسويق الرقمي:

لقد أدى التطور الحاصل في المجال التكنولوجي إلى إحداث ثورة في مجال التسويق الرقمي، خاصة مع ظهور الذكاء الاصطناعي مستحدثا طرق جديدة ومبتكرة في جميع جوانب التسويق، بدءا من كيفية الوصول إلى العملاء والتفاعل معهم، مروراً بجمع البيانات وتحليلها، وصولاً إلى قياس نتائج وتقويمها، سنقوم فيما يلي بعرض أهم أدوات التسويق الرقمي المستحدثة الأكثر استخداما حسب دراسة (Halvadia & Menon, 2021) و (Surendar , 2020) وهي كالآتي:

أ. التسويق عبر المؤثرين في مواقع التواصل الاجتماعي: Influencers marketing

تستخدم المؤسسات والعلامات التجارية المؤثرين وهم عبارة عن أشخاص عاديين يتميزون بعدد كبير من المتابعين على حساباتهم في وسائل التواصل الاجتماعي لدفع أو تأييد رسالة المؤسسة أو العلامة التجارية لمشروع ما من خلال التأثير الإيجابي على متابعيهم، ولقد ازدادت هذه الطريقة أهمية في الآونة الأخيرة خاصة على منصات التواصل الاجتماعي Facebook و YouTube و Instagram وغيرها، يتم استخدام التسويق عبر المؤثرين من قبل المسوقين لدفع وزيادة مبيعات المؤسسة من جهة، وتعزيز مصداقيتها من جهة أخرى كون هذه الأداة تخلق نوعا من الثقة بين الطرفين يمكن للمؤسسات الاستفادة من هذه الفرصة من خلال التعاون مع

مؤثر يوفر محتوى جيد لجذب عدد كبير من العملاء بطريقة فعالة حسب موقع (Statista) بلغ الإنفاق على التسويق المؤثر في الولايات المتحدة 22.19 مليار دولار أمريكي، وهو أقل من الإنفاق العالمي بما يقرب من 7 مليارات والذي بلغ حوالي 29.14 مليار في نفس السنة (Dencheva, 2023) وهذا راجع إلى ارتفاع توجه المستخدمين نحو مواقع التواصل الاجتماعي في السنوات الأخيرة؛

ب. التسويق التفاعلي: Interactive marketing

يركز التسويق التفاعلي على العملاء ويشجع التواصل ثنائي الاتجاه بين العلامات التجارية للمؤسسات والمستهلكين، يسعى إلى خلق تجارب جذابة ومخصصة تستجيب لتفضيلات المستخدمين الفردية في وقت قياسي، مما يسمح للمسوقين بتكييف جهودهم التسويقية بناءً على سلوك المستهلك وتعليقاته عبر مختلف الوسائط الرقمية، تشمل أساليب التسويق التفاعلية حملات وسائل التواصل الاجتماعي ورسائل البريد الإلكتروني الشخصية وروبوتات الدردشة والاختبارات واستطلاعات الرأي والمحتوى التفاعلي من خلال تعزيز المشاركة والحوار النشط، سعياً لبناء علاقات أقوى مع العملاء، وتخفيض تكاليف التسويقية، وحسب دراسة (Halvadia & Menon, 2021) أجرى استطلاع على موقع ExpoTV.com أشارت نتائجه إلى أن حوالي 89٪ من المستجوبين ذكروا أنهم يشعرون بمزيد من الولاء تجاه العلامة التجارية إذا طلب منهم تقديم ملاحظات بناءة؛

ت. التسويق بروبوتات الدردشة (AI) & chatbots

تستخدم المؤسسة التسويق بالذكاء الصناعي عبر روبوتات الدردشة التي تعمل على معالجة اللغة الطبيعية لإنشاء تفاعلات صوتية أو نصية شبيهة بالإنسان، كأسلوب جديد في خدمة العملاء، توفر هذه الطريقة مشاركة فورية وقابلة للتطوير أقل تكلفة لكل من العميل والمؤسسة، كما تعزز تجربة المستخدم، وتزيد من معدلات التحويل، من جهة أخرى تسمح روبوتات الدردشة للمؤسسات بالحفاظ على اتصال متسق مع جمهورها عبر منصات مختلفة مثل صفحات الويب وتطبيقات الهواتف الذكية ووسائل التواصل الاجتماعي؛

ث. البحث المرئي: Visual search

يتيح البحث المرئي للمستخدمين استخدام الصور أو لقطات الشاشة كمدخلات بحث بدلا من النص التقليدي. تعتمد هذه التقنية المتقدمة على الذكاء الاصطناعي (AI) لتحليل وفهم محتوى الصور وسياقها، مما يمكن من تقديم نتائج بحث ذات صلة وثيقة بالصورة المدخل ويمكن للشركات توظيف استراتيجيات تحسين محركات البحث (SEO) المرئية، مثل استخدام الكلمات المفتاحية ذات الصلة وتحسين جودة الصور في مخزونها الرقمي لتحسين ظهورها في محركات البحث يتوقع أن يكون لهذا الاتجاه في التسويق الرقمي تأثير كبير على

المؤسسات في المستقبل القريب، حيث يمكنها من تقديم نتائج أكثر دقة وملاءمة لاحتياجات المستخدمين. علاوة على ذلك، يمكن أن يساهم البحث المرئي في تحسين معدلات التحويل من خلال تسهيل عملية العثور على المنتجات المطلوبة وتقليل الوقت المستغرق في عملية البحث؛

ج. التسويق المتخصص:

يعتمد التسويق المتخصص على تطبيق استراتيجيات حديثة تهدف إلى تقديم محتوى متخصص وفردى للمستخدم المستهدف، من خلال جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، كما يعزز التسويق المتخصص إدارة علاقات العملاء (CRM) بشكل فعال وأقل تكلفة. في الوقت الحالي ازداد تفضيل المستهلكين للمحتوى والإعلانات ذات الطابع الشخصي التي تستخدمها المؤسسة للترويج لمنتجاتها أو خدماتها حيث تتلقى استجابة أكثر فعالية لحملاتها التسويقية، تجدر الإشارة إلى أن تقديم تجربة شخصية للعملاء لا يقتصر تأثيره على تعزيز ولاء المستهلكين فحسب، بل يمتد ليشمل زيادة الإيرادات وتحسين الأداء المالي للمؤسسات؛

ح. التسويق بالمحتوى:

يعد تسويق بالمحتوى طريقة تسويقية مستحدثة تهدف إلى إنشاء ونشر محتوى قيم وملائم لرغبات وتفضيلات الجمهور المستهدف، من خلال عدة وسائط مثل المدونات والفيديوهات والتسجيلات الصوتية الهادفة، والكتب الإلكترونية بهدف بناء علاقات طويلة الأمد مع الجمهور

خ. العلاقات العامة عبر الإنترنت: Online PR

تمثل العلاقات العامة عبر الإنترنت جزء مهم من أدوات التسويق الحديثة يمكن تعريفها على أنها هي ممارسة استراتيجية تهدف إلى تحقيق تغطية إعلامية إيجابية عبر المنصات الرقمية، بما في ذلك المواقع الإلكترونية، المدونات، وصفحات الويب وغيرها، ولتعظيم فعالية جهود العلاقات العامة الرقمية، يمكن للمؤسسات والمستخدمين الاستفادة من عدة قنوات، منها:

- التواصل الإيجابي مع الصحفيين والمراسلين عبر منصات التواصل الاجتماعي؛
- إدارة وتحليل البيانات الرقمية للمؤسسة ووضع استراتيجيات تسويقية مخصصة؛
- المشاركة الفعالة في التعليقات على الموقع الإلكتروني الرسمي أو المدونة الخاصة بالمؤسسة.

تتميز العلاقات العامة عبر الإنترنت عن العلاقات العامة التقليدية بإمكانية إجراء اتصالات سريعة وفعالة ذات اتجاهين على الإنترنت سعياً إلى بناء علاقات إيجابية مع الجمهور المستهدف وتعزيز السمعة الرقمية للمؤسسة.

يقدم التسويق الرقمي مجموعة متنوعة وشاملة من الأدوات التي تمكن المسوقين من تنفيذ استراتيجياتهم بفعالية. ومع ذلك، فإن الاختيار الأمثل لهذه الأدوات وتوظيفها بكفاءة يعتمد بشكل أساسي على الفهم العميق لاحتياجات الجمهور المستهدف وتحديد الأهداف التسويقية بدقة للتمكن من اتخاذ القرارات التسويقية المناسبة وبالتالي، فإن الموازنة الدقيقة بين الاستفادة من التقنيات الحديثة وفهم ديناميكيات السوق هي ما يقود في النهاية إلى تحقيق النتائج المرجوة وتعظيم العائد على الاستثمار في جهود التسويق الرقمي.

3- قياس فعالية أدوات التسويق الرقمي:

تستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators - KPIs) وهي أداة كمية تستخدم لقياس فعالية التسويق الرقمي بهدف تقييم نجاح الاستراتيجية التسويقية، ويتم ذلك عبر قياس مجموعة من المؤشرات وتحديد الأهداف الواضحة لكل مؤشر، وتقسم هذه المؤشرات إلى ثلاث مجموعات أساسية (فضل الله، 2024):

أولاً: مؤشرات الحسابات الإعلانية التابعة لمنصات التواصل الاجتماعي:

هي مؤشرات الحسابات الإعلانية التابعة لمنصات التواصل الاجتماعي الخاصة بالمؤسسة، تستخدم لتقييم أداء الحملات الإعلانية على مواقع التواصل الاجتماعي وتساعد المسوقين على تحليل مدى فعالية إعلاناتهم وتحسين استراتيجياتهم المستقبلية، فيما يلي بعض المؤشرات الرئيسية:

- **ظهور الإعلان Impressions**: تمثل إجمالي مرات عرض الإعلان؛
- **الوصول الإعلاني Reach**: تمثل عدد الأشخاص الفرديين الذين شاهدوا الإعلان وتمكنوا من الوصول إليه؛
- **نسبة النقر للظهور (Click-Through Rate - CTR)**: نسبة الأشخاص الذين ينقرون على إعلان أو رابط مقارنة بعدد مرات ظهوره؛
- **تكلفة التحويل (Cost Per Conversion)**: هي التكلفة المرتبطة بكل عملية تحويل (مثل عملية شراء أو تسجيل) ناتجة عن الإعلان؛

- **تكلفة الإجراء (Cost Per Action - CPA):** تكون مشابهة لتكلفة التحويل، لكنها قد تشمل إجراءات أخرى مثل تحميل تطبيق أو ملء نموذج؛
 - **تكلفة المشاهدة (Cost Per View - CPV):** وهي التكلفة لكل مشاهدة كاملة للفيديو؛
 - **تكلفة النقرة (Cost Per Click - CPC):** تمثل متوسط التكلفة لكل نقرة على الإعلان؛
 - **تكلفة 1000 ظهور (Cost Per Mille - CPM):** تمثل تكلفة عرض الإعلان 1000 مرة؛
- تتأثر هذه المؤشرات بعدة عوامل مثل المنافسة في المجال السوقي للمؤسسة، وكذا الميزانية المخصصة لها، على المؤسسة اختيار التوقيت الاعلاني المناسب لإطلاق الإعلان وإدراك أهمية تتبع نتائج هذه المؤشرات للاستمرار في تحسين أداء حملاتهم الاعلانية وتحقيق عائد أفضل.

ثانياً: مؤشرات الأداء التابعة لمنصة تحليلات محرك البحث جوجل (Google Analytics)

- هي مجموعة من المؤشرات التي تساعد في تحليل أداء المواقع الإلكترونية للمؤسسة وتوفر تحليل دقيق حول سلوك الزوار وفعالية المحتوى والتسويق. فيما يلي أهم هذه المؤشرات:
- **عدد الزيارات (Sessions):** تمثل عدد الزيارات الفردية للموقع الإلكتروني خلال فترة زمنية معينة؛
 - **عدد المستخدمين (Users):** يمثل عدد مستخدمي الموقع الإلكتروني للمؤسسة؛
 - **مصادر الحركة (Traffic Sources):** تمثل مصدر جذب الزائرين للموقع الإلكتروني للمؤسسة (البحث في محركات البحث، إحالات، مباشر، وسائل التواصل الاجتماعي وغيرها)؛
 - **معدل الارتداد (Bounce Rate):** يمثل نسبة الزيارات التي تسجل خروج بعد مشاهدة صفحة واحدة فقط على الموقع الإلكتروني ومغادرة الصفحة بعدها؛
 - **الزوار الجدد: new users:** يمثل عدد الزائرين الجدد للموقع الإلكتروني للمؤسسة؛
 - **متوسط زمن الجلسة (Average Engagement Time):** يمثل متوسط المدة الزمنية التي يقضيها المستخدم في التفاعل على الموقع الإلكتروني للمؤسسة خلال جلسة واحدة؛
 - **الزوار العائدين: returning users:** يمثل عدد الزوار العائدين للموقع الإلكتروني للمؤسسة مرة أخرى؛
- تساعد هذه المؤشرات الكمية المؤسسات على فهم وتقييم الأداء التسويقي لمواقعهم الإلكترونية بطريقة دقيقة وفعالة، وكذا تساعدهم على تحديد مجالات التحسين تجربة المستخدم، واتخاذ قرارات تسويقية أفضل.

ثالثاً: مؤشرات الأداء التابعة للمتجر الإلكتروني:

- هي عبارة على مؤشرات تستخدم لتقييم أداء وفعالية المتجر الإلكتروني للمؤسسة عبر الإنترنت، وتساعد على فهم سلوك المستخدمين وتحسين الأداء التجاري فيما يلي أهم هذه المؤشرات:

- زيارات المتجر الإلكتروني
 - متوسط قيمة الطلب (Average Order Value - AOV): يمثل متوسط المبلغ الذي ينفقه العميل في كل عملية شراء داخل موقع المؤسسة؛
 - معدل التخلي عن عربة التسوق (Cart Abandonment Rate): يمثل نسبة المستخدمين الذين يضيفون منتجات إلى عربة التسوق دون إتمام عملية الشراء؛
 - معدل تكرار الشراء (Repeat Purchase Rate): يمثل نسبة العملاء الذين يعودون للشراء مرة أخرى من موقع المؤسسة؛
 - معدل الاحتفاظ بالعملاء (Customer Retention Rate): يمثل نسبة العملاء الذين يستمرون في الشراء من المتجر على مدى فترة زمنية محددة؛
 - تحليل السلة (Basket Analysis): يمثل تحليل المنتجات التي يتم شراؤها معاً بشكل متكرر من طرف العملاء؛
- يعتبر مراقبة هذه المؤشرات بانتظام وتحليلها عملية مهمة تقوم بها المؤسسة من أجل تحسين استراتيجياتها التسويقية واتخاذ القرارات المناسبة وتحسين تجربة المستخدمين بشكل مستمر وبالتالي اتخاذ وضعية تنافسية جيدة وتحقيق أفضل للأهداف.

4-المسار الاستراتيجي للتسويق الرقمي:

يعتبر المسار الاستراتيجي للتسويق الرقمي الخطة شاملة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال القنوات الرقمية المتاحة، يحدد هذا المسار الخطوات والإجراءات اللازمة لتنفيذ استراتيجية التسويق الرقمي بفعالية، لقد أشار (Chaffey و Bosomworth، 2013) في تقريرهما حول استراتيجية التسويق الرقمي إلى أنه يجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار بعض النقاط لوضع استراتيجية ناجحة لتسويقها الرقمي وهي:

- التركيز على العميل؛
 - المرونة؛
 - واقعية ووضوح الأهداف؛
 - التحديث الدوري للخطة التسويقية؛
 - القابلية للتكيف والتغيير.
- قبل البدء في استراتيجية التسويق الرقمي يجب على المؤسسة وضع خطة وتحديد الأهداف التي تريد الوصول لها ويجب أن تكون خطتها مرنة وقابلة للتغيير حسب التغيرات الحاصلة في السوق، قام (PRSmith)

(2022) ؛ وهو المؤلف المشارك لـ Dave Chaffey في كتاب "التميز في التسويق الإلكتروني"؛ باستحداث إطار عمل شامل للتخطيط التسويقي يتمثل في نموذج SOSTAC وهي كلمة مكونة من الأحرف الأولى لمراحل وضع استراتيجية تسويق رقمي ناجحة تشير كل منها إلى ما يلي:

➤ **الموقف (S) Situation** : يعبر على تحليل الموقف الحالي للسوق والمنافسين والمؤسسة من خلال التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي الذي يشمل المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والمتغيرات البيئية والقانونية التي تؤثر على المؤسسة وكذا تحليل المنافسين الحاليين والمحتملين لضمان وضعية تنافسية جيدة داخل السوق؛

➤ **الأهداف (O) Objectives** : يجب أن تكون أهداف المؤسسة (SMART) تحقق الخمس أبعاد التالية:

— محددة (Specific) ؛

— قابلة للقياس (Measurable) ؛

— قابلة للتحقيق (Achievable) ؛

— واقعية (Realistic) ؛

— محددة زمنيا (Time-bound).

➤ **الاستراتيجية (S) Strategy** : يؤدي وضع الاستراتيجية الصحيحة إلى توضيح الموقع الحالي للمؤسسة وأهدافها المستقبلية بدقة ويمكن اختصار هذه العمليات في كلمة TOPPP SEED التي تعبر على:

— الأسواق المستهدفة (Target Markets)؛

— الأهداف (Objectives)؛

— الموقع (Positioning)؛

— الشراكات (Partnerships)؛

— العمليات والعمليات المستحدثة المرتبطة بالذكاء الصناعي (Processes) (new processes like AI) ؛

— المراحل/التسلسل (Stages/Sequence)؛

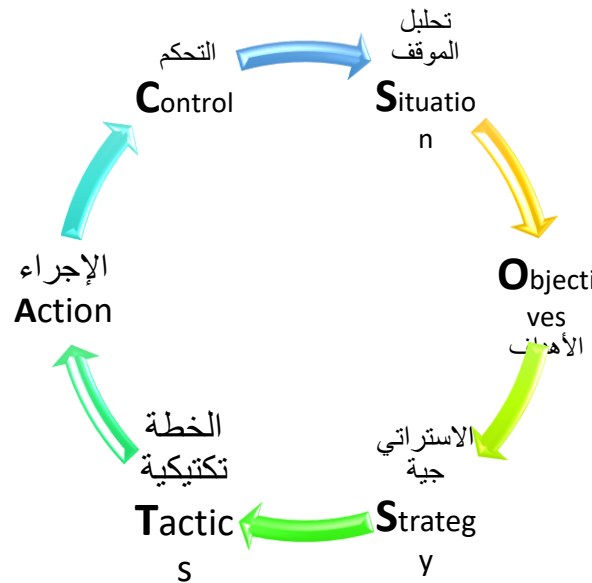
— المشاركة (Engagement)؛

— التجربة (Experience)؛

— البيانات (Data).

- **التكتيكات (Tactics (T):** وهي الخطط والإجراءات المحددة من طرف المؤسسة لتحقيق أهدافها تتعلق عادة بالمزيج التسويقي، وتحديد الأسعار واختيار القنوات لمساعدة العملاء المحتملين والحاليين ودراسة سلوكهم وتوجهاتهم الاستهلاكية سعياً منها لكسب العملاء والاحتفاظ بهم على المدى الطويل؛
- **الإجراء: Action(A):** وهي مجموعة الخطوات المتسلسلة التي تقوم بها المؤسسة من أجل تنفيذ استراتيجيتها التسويقية تتمثل في وضع خطة عمل واضحة مع تواريخ محددة وتقسيم مهام كل طرف مشارك في عملية تنفيذ الاستراتيجية؛
- **التحكم: Control(C):** ويعبر على قياس النتائج وتبويبها وتقييمها وإجراء التعديلات اللازمة على الخطة.

الشكل رقم (1-12): نموذج SOSTAC هيكل إنشاء خطة تسويقية ناجحة



المصدر: (chaffey, 2023)

نظراً للتغيرات المتسارعة التي يشهدها التطور الرقمي اليوم، يعتبر وضع استراتيجية تسويق رقمية من أهم الخطوات التي تقوم بها المؤسسة في وقتنا الحالي خاص لضمان بقاءها وتعزيز وضعها التنافسي كونها تساعد على تحديد الأهداف المرجوة على المدى الطويل وكذا تحسين أدائها في البيئة التنافسية التي تنشط بها ولقد لخص (Chaffey و Bosomworth) في تقرير smart insights حول " دليل استراتيجية التسويق الرقمي" أهم خطوات وضع استراتيجية تسويق رقمي ناجحة في الخطوات التالية:

1. تحديد المسار الاستراتيجي للمؤسسة؛
2. فهم النظام البيئي الذي تنشط فيه المؤسسة؛
3. تحديد الأهداف المستقبلية بدقة؛
4. تحديد الفئة المستهدفة الخاصة بالمؤسسة؛

5. تعزيز الجهود التسويقية وزيادة عدد العملاء؛

6. محاولة تعزيز ولاء العملاء وزيادة رضاهم.

كما قامت مؤسسة Smart Insights وهي شركة تسويق رقمية رائدة مع باحثين آخرين متخصصين في ذات المجال بتطوير ما يعرف بنموذج RACE، وهو عبارة على إطار عمل استراتيجي موجه إلى جميع المؤسسات بمختلف مجالاتها وأحجامها يستخدم لتصميم وتنفيذ خطة تسويق رقمي ناجحة كما هو مبين في الشكل أدناه.

الشكل رقم (1-13): نموذج race الاستراتيجي

REACH	ACT	CONVERT	ENGAGE
الوصول	التفاعل	التحويل	الالتزام
الهدف: توسيع قاعدة المستخدمين عبر الوسائط الرقمية المملوكة، المدفوعة، والمكتسبة للمؤسسة	الهدف: بناء العلاقات التفاعلية لتشجيع المستخدمين والعملاء المتوقعين	الهدف: تحقيق المبيعات عبر الأنترنت أو خارج الأنترنت ONLINE OR OFFLINE	الهدف: تشجيع تكرار الإعلانات والمبيعات
الغريباء ➔ الزائرين ➔ العملاء المحتملين ➔ العملاء ➔ تكرار العملاء			
القياس: الانطباعات والزيارات	القياس: العملاء المحتملينLEADS	القياس: المبيعات ورضا المستهلك	القياس: إعادة الشراء ودرجة رضا المستهلك
أنشطة جذب وكسب العملاء - مراجعة فعالية الوسائط الرقمية - الوسائط الرقمية المملوكة والمكتسبة - الوسائط الرقمية المدفوعة - جذب العملاء	أنشطة جذب وكسب العملاء - مراجعة فعالية الوسائط الرقمية - توصيف بيانات العملاء - التسويق بالمحتوى - استهداف الصفحات والفئات المقصودة	أنشطة جذب وكسب العملاء - الدعاية عبر البريد الالكتروني وإعادة الاستهداف - تخصيص مواقع الويب - تحسين التسويق عبر الهاتف - البيع المتعدد القنوات - تحسين معدل التحويل	أنشطة إعادة العملاء - تأهيل العملاء - برامج الوفاء - خدمة العملاء - الإعلان عبر وسائل التواصل الاجتماعي - المحادثة عبر الرسائل

مصدر الجدول: من اعداد الطالبة اعتمادا على (chaffey, The RACE marketing planning framework, 2022)

اعتماداً على ما سبق، ومن خلال الشكل أعلاه، يتكون نموذج RACE من أربع أبعاد رئيسة كما يلي:

1. **الوصول Reach**: تهدف المؤسسة هنا إلى جذب انتباه الزائرين الجدد لموقعها الإلكتروني والعملاء المحتملين وبالتالي توسيع قاعدة المستخدمين، وذلك من خلال مختلف الوسائط الرقمية المتاحة باستخدام عدة أدوات مثل: التسويق بالمحتوى، تحسين محركات البحث، ووسائل التواصل الاجتماعي، تمكنها هذه الخطوة من قياس عدد الزيارات إلى موقعها الإلكتروني ومدى إقبال المستخدمين وكذا انطباعاتهم؛
 2. **التفاعل Act**: تقوم المؤسسة بتشجيع المستخدمين وزوار الموقع على التفاعل مع علامتها التجارية من خلال تصميم موقع جذاب وسهل الاستخدام وإنشاء محتوى تفاعلي وتقديم خدمة عملاء جيدة وفعالة وتسعى المؤسسة هنا إلى جمع وتحويل العملاء المحتملين (LEADS) إلى عملاء دائمين من خلال أدوات التسويق الرقمي المملوكة والمدفوعة والمكتسبة؛
 3. **التحويل Convert**: تركز المؤسسة على تحويل العملاء المحتملين إلى عملاء دائمين وزيادة مبيعاتها من خلال تقديم عروض تجذب المستخدمين إلى الشراء وكذا نشر شهادات العملاء الإيجابية لبناء الثقة وتستخدم مختلف الأدوات التسويقية سواء باستخدام الإنترنت مثل البريد الإلكتروني وخارج الإنترنت مثل الرسائل عبر الهاتف المحمول، تمكنها هذه الخطوة من القياس المبيعات ورضا المستهلكين لمعرفة وضعها الاستراتيجي؛
 4. **الالتزام Engage**: تلزم المؤسسة ببناء علاقات قوية مع العملاء الحاليين لزيادة ولائهم لعلامتها التجارية وتشجعهم على إعادة الشراء من خلال عروض المكافآت وفعالية خدمة العملاء والقيام باستطلاعات للحصول على التغذية العكسية، تقوم المؤسسة بقياس نسبة إعادة الشراء ودرجة رضا المستهلكين للقيام بالتعديلات الاستراتيجية اللازمة وتعزيز وضعيتها التنافسية داخل السوق.
- حسب دراسة (Chitral و Pawan، 2018) فيعتبر نموذج RACE من أكثر النماذج فعالية في وضع خطة استخراجية تسويق رقمي فعالة.

الفرع الثاني: واقع التسويق الرقمي في المؤسسات الناشئة

في هذا الفرع سيتم التعرف على أشكال التسويق الرقمي في المؤسسات الناشئة، وكذا مختلف تحديات تطبيقه بالإضافة إلى التطرق إلى تسليط الضوء على دعائم التسويق الرقمي في هذا النوع من المؤسسات وفي الأخير التعرف على أهميته لضمان نجاحها وتطورها.

1. أشكال التسويق الرقمي في المؤسسات الناشئة:

تعتمد المؤسسات الناشئة على التسويق الرقمي بشكل كبير للوصول إلى عملائها وتقوم بتصنيفه حسب استراتيجياتها وجمهورها المستهدف بهدف تسهيل فهم توجهات العملاء وتفضيلاتهم وكذا تقديم عروض تسويقية تناسب احتياجات كل نوع من المستهلكين وبالتالي زيادة فعالية ونجاح الاستراتيجيات التسويقية لها، ويأخذ التسويق الرقمي في المؤسسات الناشئة عدة أشكال أهمها:

أولاً: التسويق الرقمي بين الأعمال Business To Business (B2B)

تعتمد المؤسسات الناشئة على التسويق الرقمي B2B للوصول إلى العملاء المحتملين من المؤسسات الأخرى وبناء علاقات عملية طويلة الأجل، يعني أنها تركز على بيع الخدمات أو المنتجات إلى مؤسسات أخرى ويكون أغلب جمهورها المستهدف عبارة على : رواد أعمال، مؤسسات ناشئة، مؤسسات صغيرة أو متوسطة، يتميز هذا النوع من التسويق بفعاليته من حيث التكلفة وتحقيق عوائد أكبر وتستخدم المؤسسة الناشئة في ذلك مختلف أدوات التسويق الرقمي مثل التسويق بالمحتوى عبر شبكات الأعمال مثل منصة (لينكد ان) أو عبر المؤثرين بهدف الوصول إلى أكبر قاعدة عملاء ممكنة، وتعتبر المؤسسة الناشئة الأمريكية Hubspot من أشهر المؤسسات الناشئة التي تعتمد هذا النوع من التسويق وحققت نجاحاً باهراً فيه، تتخصص في مجال البرمجيات وتستهدف المؤسسات لمساعدتها على جذب عملاء محتملين وتحويلهم إلى عملاء دائمين، كما تشمل أهم مهامها ما يلي:

- منصة التسويق الشاملة لمساعدة العملاء على خلق محتوى جذاب عبر الإنترنت وإدارة حملات التسويق وتحليلها؛
- منصة المبيعات التي تسعى لمساعدة العملاء من المؤسسات على متابعة الزبائن وإدارة صفقات المبيعات؛
- منصة خدمة العملاء التي توفر من خلالها مساعدة المؤسسات على تقديم خدمة عملاء ذات جودة لضمان ولائهم ورضاهم؛
- منصة إدارة العلاقة مع الزبائن التي تعتبر أهم عملية لتحسين الخدمات المقدمة وتطوير العلاقات مع الزبائن لمدة طويلة الأجل.

ثانياً: التسويق الرقمي الموجه للمستهلك النهائي: Business To Consumer (B2c)

تقوم المؤسسات الناشئة في هذا النوع من التسويق من بيع منتجاتها أو خدماتها مباشرة إلى المستهلكين نهائين، عادة ما يكون لديها قاعدة عملاء أكبر ويعمل في صناعات مثل التجارة الإلكترونية والبيع بالتجزئة،

لقد حقق هذا النموذج تطوراً هائلاً في السنوات الأخيرة بفضل التطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال التسويق حيث يضمن وصول سريع ومباشر إلى المستهلك النهائي وفهم أفضل لتوجهاتهم وتفضيلاتهم كما يحقق بناء علاقات قوية معهم، إلا أنه يواجه تحديات أهمها: المنافسة، خدمة العملاء الجيدة، التكلفة المرتفعة، تستخدم المؤسسات الناشئة هذا النوع من التسويق عدة أدوات للوصول إلى أكبر قاعدة من المستخدمين مثل: مواقع التواصل الاجتماعي، التسويق بالمحتوى، تحسين محركات البحث وغيرها.

تعتبر المؤسسة الناشئة "كريم" التي تنشط في الإمارات العربية المتحدة من أشهر المؤسسات التي تعتمد هذا الشكل من التسويق الرقمي حيث تعمل على توفير خدمة التوصيل وحجز السيارات وتمكنت من الوصول إلى أكثر من 30 مليون مستهلك في منطقة الشرق الأوسط ككل

ثالثاً: من المستهلك إلى المستهلك (C2c) Consumer To Consumer

تستخدم بعض المؤسسات الناشئة هذا النوع من التسويق لتسهيل مشاركة العملاء في بيع خدماتهم أو منتجاتهم إلى بعضهم البعض، عادة ما تنشط هذه المؤسسات في مجال التجارة الإلكترونية ومنصات التأجير، بهدف زيادة المبيعات وتخفيض تكاليف التسويق، مثل منصة "EBay" التي تساعد المستهلكين ببيع المنتجات أو الخدمات لبعضهم البعض، في المقابل على المؤسسات الناشئة الأخذ بعين الاعتبار في هذا النوع من التسويق بعض العوامل مثل:

- نوع الخدمة أو المنتج المقدم حيث لا يجب أن يتطلب خبرة تخصص معينة؛
- الجمهور المستهدف خاصة عبر وسائل التواصل الاجتماعي؛
- الموارد المالية ودراسة التكاليف بدقة.

رابعاً: التسويق الرقمي المزدوج:

يعتبر شكلاً تسويقياً مزدوجاً تنتهجه المؤسسات الناشئة، يجمع بين B2B و B2C لتحقيق أهداف تسويقية متعددة وتوسيع قاعدة المستخدمين، وبالتالي زيادة أكبر لمبيعات المنتجات أو الخدمات وتعزيز ولاء العملاء، تستخدم عدة أدوات تسويقية مثل وسائل التواصل الاجتماعي، التسويق عبر شبكات الأعمال وغيرها، يناسب العديد من المؤسسات الناشئة التي تسعى إلى زيادة الوعي بعلامتها التجارية وخلق فرص للتوسع أكبر من أشهر المؤسسات الناشئة العربية التي تعتمد هذا النوع من التسويق الرقمي هي مؤسسة "NOON" السعودية التي تنشط في مجال التجارة الإلكترونية وتقديم الخدمات اللوجستية والحلول التقنية وكذا دعم رواد الأعمال من خلال برامج حاضنات ومسرعات الأعمال، وتمكنت هذه المؤسسة من تحقيق نجاح كبير في المملكة خلال السنوات الأخيرة واكتساب وضعية تنافسية مريحة.

2. تحديات تطبيق التسويق الرقمي في المؤسسات الناشئة:

تقوم المؤسسات الناشئة على الابتكار والتكنولوجيا مما يجعلها عرضة لمخاطر في عدة جوانب، مما يؤدي إلى زوالها إذا لم يتدارك الوضع، ففهم أسباب فشلها يعتبر أهم خطوة يقوم بها المؤسسين لتجنب الوقوع فيها ويعتبر اتباع الاستراتيجية التسويقية الرقمية الملائمة من أهم أسباب نجاحها، خاصة كونها تفتقر إلى الخبرة اللازمة نظرا لحداتها، وحسب دراسة (Somanchi , Sandeep, Sandeep , & Shivani , 2022) فإن أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات الناشئة في استراتيجية التسويق الرقمي تتمثل فيما يلي:

- **الميزانية:** أشارت نتائج الدراسة إلى أن الميزانية تمثل أكبر تحدياً بنسبة 47% لدى المؤسسات؛
 - **القدرات التكنولوجية للموظفين:** أشارت نتائج الدراسة إلى أنه 12% من الموظفين يواجهون تحديات أثناء عملية الرقمنة للمؤسسة؛
 - **إدارة البيانات:** أشارت الدراسة أن تخزين وإدارة وصيانة البيانات يشكل أيضاً تحدياً بنسبة 10%؛
 - **التكيف مع التحول التكنولوجي:** أشارت الدراسة إلى أنه لا تزال العديد من المؤسسات تواجه تحدي التكيف في البيئة الرقمية التي تتغير باستمرار بنسبة 8%؛
 - **تحديث المعرفة:** أشارت الدراسة إلى أن الاستمرار في التحديث المعارف للتكيف مع المحيط التكنولوجي يمثل تحدياً لمؤسسات بنسبة 5%؛
 - **التقييم الدوري للفريق:** إن إجراء التقييم الدوري لفريق العمل داخل المؤسسة يمثل تحدياً بنسبة 3%؛
 - **التركيز على العائد على الاستثمار:** أشارت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسة دائماً بحاجة إلى الاستثمار في التسويق الرقمي بشكل كبير ولهذا فإنه يشكل تحدياً بنسبة 15%.
- يمكن القول أن كل المؤسسات الناشئة تتعرض عدة تحديات في استراتيجية التسويق الرقمي، خاصة كونها تحتاج ميزانية ضخمة مما يحد من قدرتها على إطلاق حملات تسويقية واسعة النطاق، كما تلعب خبرة الموظفين وقدراتهم التكنولوجية دوراً حاسماً في نجاح إدارة التسويق الرقمي لها وتحليل البيانات و تتبع نتائجها، من جهة أخرى يعتبر مشكل المنافسة من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الناشئة كونها تسعى لتقديم منتجات أو خدمات متميزة عن باقي المؤسسات لكسب قاعدة عملاء أكبر وتعزيز ولائهم ورضاهم على العلامة التجارية الخاصة بها ، في الأخير يعتمد نجاح استراتيجية التسويق الرقمي الخاصة بالمؤسسة الناشئة على مجموعة من النقاط :

— فهم وتحليل السوق والجمهور المستهدف؛

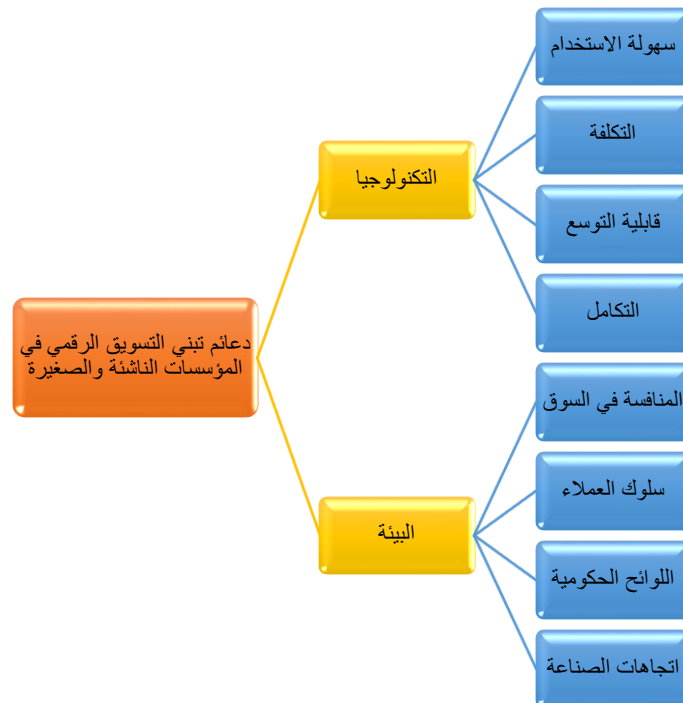
- تحديد أهداف استراتيجية التسويق الرقمي بعناية واختيار الأدوات التسويقية المناسبة للجمهور المستهدف؛
- إنشاء محتوى متميز وعالي الجودة لجذب أكبر قاعدة عملاء ممكنة في وقت قياسي مقارنة بالمنافسين؛
- تحسين محركات البحث واعتماد الأدوات التسويقية المعاصرة بمساعدة الذكاء الاصطناعي؛
- الاستثمار التسويقي طويل الأجل.

3.دعائم التسويق الرقمي في المؤسسات الناشئة:

تعتبر عملية التسويق الرقمي عملية مستمرة تتطلب التزاما طويل الأجل، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة في هذا العصر فهو يتطلب مسار استراتيجي دقيق ومدروس، لذا على المؤسسات الناشئة دراسة وتحليل السوق الذي تنشط فيه والجمهور الذي تستهدفه خاصة كونها مؤسسات محدودة الخبرة والموارد

قام (Patil, Navalgund, & Mahantshetti, 27 January, 2022.) باقتراح النموذج المفاهيمي لاعتماد التسويق الرقمي في المؤسسات الناشئة والمشاريع الصغيرة والمتوسطة كما هو مبين أدناه.

الشكل رقم (1-14): نموذج اعتماد التسويق الرقمي من طرف المؤسسات الناشئة والمشاريع الصغيرة والمتوسطة



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على (Patil, Navalgund, & Mahantshetti, 27 January, 2022.)

يمثل الشكل أعلاه أهم الدعائم التي تركز عليها المؤسسات الناشئة من أجل إنجاح استراتيجية التسويق الرقمي الخاصة بها، وتنقسم إلى قسمين التكنولوجيا، والنظام البيئي الذي تنشط به:

أولاً: التكنولوجيا: يشير هذا إلى ميزات ووظائف أدوات وموارد التسويق الرقمي. وهي تشمل ما يلي:

- **سهولة الاستخدام:** مدى سهولة استخدام الأدوات التسويقية من طرف الموظفين داخل المؤسسة من جهة، والمستخدمين والعملاء من جهة أخرى؛
- **التكلفة:** تعتبر القدرة على تحمل تكاليف الحصول على التكنولوجيا والحفاظ عليها من أهم الدعائم التي تساعد المؤسسات الناشئة على إنجاح استراتيجية التسويق الرقمي الخاصة بها؛
- **قابلية التوسع:** تمثل قدرة المؤسسة على تبني وتطوير التكنولوجيا مع احتياجات الأعمال من أهم المميزات التي تساعد ها على التميز على باقي منافسيها وتحقيق نمو أكبر.
- **التكامل:** يشير إلى مدى اندماج التكنولوجيا مع أنظمة الأعمال الحالية السائدة في السوق.

ثانياً: البيئة: يشمل مختلف العوامل الخارجية التي تؤثر على قرارات الاستراتيجية للمؤسسات الناشئة وتشمل ما يلي:

- **المنافسة في السوق:** تشير إلى مستوى اعتماد التسويق الرقمي من قبل المنافسين مقارنة بالمؤسسة؛
- **سلوك العملاء:** تشير إلى طريقة يبحث العملاء عن المؤسسة الناشئة عبر الإنترنت وطرق التفاعل معها؛
- **اللوائح الحكومية:** تمثل كل النصوص القانونية والإدارية والتشريعية الخاصة بمجال التسويق والتسويق الرقمي، التي تلتزم المؤسسة الناشئة باتباعها، وتختلف من بلد لآخر وتلتزم بالامتثال لها؛
- **اتجاهات الصناعة:** تشير إلى أحدث ممارسات وأدوات التسويق الرقمي المعتمدة في النظام البيئي الذي تنشط به المؤسسة الناشئة.

4-أهمية التسويق الرقمي في المؤسسات الناشئة:

فيما يلي الأسباب الرئيسية التي توضح أهمية التسويق الرقمي للشركات الناشئة:

- يمنح التسويق الرقمي ميزة تنافسية للمؤسسات الناشئة التي تستخدمه لأنه يسهل وصول المعلومات إلى العملاء المستهدفين بطريقة أسرع؛
- الهدف من جميع الأنشطة التسويقية هو سد الفجوة بين العلامة التجارية والعملاء المحتملين؛
- يتيح استخدام التسويق الرقمي فهما أفضل لاحتياجات العملاء؛
- توفر الحملات التي يتم إنشاؤها من خلال قنوات التسويق الرقمي تكلفة أقل مقارنة بحملات التسويق التقليدية؛

- يتيح التسويق الرقمي، من خلال تتبع حركة المرور على مواقع التواصل الاجتماعي نظرة دقيقة حول نجاح استراتيجيات التسويق من عدمها كونها تشير إلى الاتجاه الذي يجب أن تتخذه الاستراتيجية التسويقية لتحقيق أداء أفضل؛
 - يساهم التسويق الرقمي في زيادة ظهور المؤسسة الناشئة على مواقع الويب وهو ما يؤثر إيجابيا على نموها وتوسعها؛
 - يؤدي استخدام التسويق الرقمي إلى زيادة الوعي بوجود العلامة التجارية في السوق.
- في الأخير، يمكن القول إن التسويق الرقمي يعتبر عنصرا رئيسا لتحقيق نجاح المؤسسة الناشئة، حيث يمكنها من الوصول إلى جمهور واسع بتكلفة منخفضة مقارنة بالأساليب التقليدية، كما يتيح لها بناء هوية رقمية قوية، وتعزيز التفاعل مع العملاء، وجمع البيانات لتحليل سلوك المستهلكين واتخاذ قرارات استراتيجية رشيدة، إضافة إلى ذلك، يساعد التسويق الرقمي المؤسسة الناشئة على التكيف مع تغيرات السوق بسرعة، مما يعزز قدرتها التنافسية ويدعم نموها المستدام في بيئة الأعمال الرقمية المتسارعة.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية وتنافسية المؤسسات الناشئة

تشير الميزة التنافسية إلى القدرة المستدامة للمؤسسات على التفوق داخل بيئة الأعمال التي تنشط بها من خلال تقديم قيمة فريدة ومميزة يصعب تقليدها من قبل المنافسين، وذلك بالاعتماد على الجودة، التكلفة، الابداع أو تجربة العملاء المميزة، أما بالنسبة للمؤسسات الناشئة فإن تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على التركيز على استراتيجيات فعالة واستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة خاصة كونها تنشط في بيئة شديدة المنافسة وذات ديناميكية مرتفعة.

المطلب الأول: الأسس النظرية للميزة التنافسية ومختلف خصوصياتها

تتميز المؤسسات الناشئة عن غيرها من المؤسسات التقليدية كونها تعتمد على الإبداع والابتكار، حيث تسعى إلى طرح حلول لمشاكل حالية بطريقة تتماشى مع عصر السرعة واحتياجات العملاء المستمرة، ولا شك أن التحول الرقمي في مختلف المجالات ساهم بشكل كبير في تطويرها وتسهيل مهامها لاسيما في مجال التسويق الذي تسعى من خلاله إلى الترويج لمنتجاتها أو خدماتها باستخدام وسائط رقمية أكثر فعالية وأقل تكلفة مما يساعدها على بناء وضعية تنافسية جيدة تمكنها من البقاء في السوق وحتى الحصول على موقع الريادة.

الفرع الأول: مفاهيم حول الميزة التنافسية

سنتعرف في هذا الفرع على أهم المفاهيم المقدمة لتعريف الميزة التنافسية ومختلف المصطلحات المرتبطة بها، وكذا التعرف على أهمية اكتساب المؤسسة للميزة التنافسية في النظام البيئي الذي تنشط به لنصل في الأخير إلى مختلف أبعادها حسب وجهة نظر الباحثين في هذا المجال.

1. تعريف الميزة التنافسية:

في وقتنا الحالي، يشغل موضوع الميزة التنافسية حيزا كبيرا في كافة مجالات الأعمال والإدارة الاستراتيجية للمنظمات، ولقد زاد الاهتمام به أكثر من أي وقت مضى حيث يعتبر العامل الذي يميز المؤسسات عن بعضها البعض ويجعلها قادرة على النمو والبقاء وتلبية احتياجات عملاءها في السوق الذي تنشط به، وتتفق مختلف الدراسات في هذا المجال أن الميزة التنافسية ما هي إلا امتداد لمفهوم الميزة المطلقة، كما تجدر الإشارة إلى أن تاريخ الميزة التنافسية مر بثلاث مراحل رئيسية تتمثل في (محمد خليل، 2019):

- **الميزة المطلقة:** وتشير إلى قدرة الدولة أو المؤسسة على إنتاج سلعة أو خدمة بتكلفة أقل وكمية أكبر مقارنة بمنافسيها باستخدام نفس الموارد سواء كانت مادية أو بشرية؛
- **الميزة النسبية:** تفترض وجود خصائص نسبية تتمتع بها الدولة أو المؤسسة عن غيرها، وتحقيق النجاح التنافسي من خلال التركيز عليها (Wang, Lin, & Chu, 2011) ؛
- **الميزة التنافسية:** هي انفراد المؤسسة بمزايا تحقق لها التفوق على منافسيها في السوق الذي تنشط به على المدى الطويل.

من أجل التعرف أكثر على الميزة التنافسية سنقوم بعرض أهم التعاريف المقدمة لها عبر السنوات الأخيرة، وقبل ذلك تجدر الإشارة إلى أن مايكل بورتر الأستاذ الجامعي الأمريكي ، باحث ومفكر في مجال استراتيجية الشركات والمنافسة والمعروف بالأب الروحي للإستراتيجيات الحديثة هو أول من قام بنشر مصطلح الميزة التنافسية في كتابه "استراتيجية المنافسة" عام 1980، يليه كتاب "الميزة التنافسية" عام 1985، وكتاب "الميزة التنافسية للدول" عام 1989، وعرفها على أنها كل ما يميز المؤسسة عن منافسيها في سوق العمل ويجعلها قادرة على جذب عملاء أكثر وتحقيق أرباح أكبر، كما أشار إلى أن الميزة التنافسية تنمو من القيمة التي تستطيع المؤسسة خلقها لربائنها والتي تتجاوز تكلفة إنشاءها، وعرف القيمة على أنها كل ما يكون المشترون على استعداد لدفع ثمن مقابل الحصول عليها، والقيمة المتفوقة تنبثق من تقديم سعر أقل من المنافسين مقابل توفير فوائد فريدة تعوض بأكثر من السعر الأعلى (Bredrup، 1995)، كما قام بالتمييز بين نوعان أساسيان من الميزة

التنافسية، وهما القيادة بالتكلفة والتمايز، سنحاول في الجدول أدناه عرض أهم التعاريف لموجهة للميزة التنافسية عبر مختلف السنوات:

الجدول رقم (9-1): أهم التعاريف المقدمة للميزة التنافسية

الباحث	البعد	تعريف الميزة التنافسية
(Porter M, 1980)	الميزة التنافسية كتحكم في الصناعة	تعتبر الميزة التنافسية أساس نجاح المؤسسة، تتحصل عليها عبر امتلاكها لمنتجات أو خدمات ذات تكاليف منخفضة، ومميزة مقارنة مع منافسيها أو بانتهاجها استراتيجية التركيز داخل السوق، وتتطور هذه الميزة بشكل أساسي من القيمة التي تخلقها لعملائها والتي تتجاوز تكلفة إنشائها.
(Kay, 1994)	الميزة التنافسية كاستجابة سوقية	الميزة التنافسية هي فكرة بسيطة خادعة لتقييم قدرات الشركة ومركزها في السوق من خلال كيفية منحها ميزة نسبية مقارنة بالمنافسين، كما تعتبر المزايا التنافسية للمؤسسة مؤقتة وقيمتها تساوي فقط القيمة التي يفرضها عليها السوق (ISORAITE, 2018)
(POWELL, 2001)	الميزة التنافسية كإستراتيجية	يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى وضع تكون فيه المؤسسة قادرة على تنفيذ استراتيجيات وخطط لخلق القيمة، خاصة في تبني استراتيجيات وعمليات نادرة وفريدة في المحيط الذي تنشط به
(Saloner, Shepard, & Podolny, 2001)	الميزة التنافسية كتميز عن المنافسين	تأخذ معظم أشكال الميزة التنافسية للمؤسسة إما إمكانية المؤسسة إنتاج منتجات أو خدمات يقدرها عملاؤها أكثر من تلك التي ينتجها المنافسون، أو أنها إمكانية إنتاج خدمات أو منتجات بتكلفة أقل من منافسيها.
(AMBE, 2010)	الميزة التنافسية كمصدر للقيمة	إنها ميزة تتمتع بها المنظمة على منافسيها، وتكتسبها من خلال تقديم قيمة أكبر للمستهلكين، ويتم خلق خلق قيمة للعميل من خلال التعاون والتنسيق لتحسين الكفاءة (خفض التكاليف) أو الفعالية السوقية (المزايا الإضافية)

الميزة التنافسية كابتكارت وتميز	تشكل القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال النشاط الابتكاري اعتمادا على المهارات والقدرات الفريدة التي تمتلكها المؤسسة ويصعب تقليدها، فالابتكار يساعد المؤسسة من تحقيق قدرة تنافسية أعلى وإنتاج منتجات أقل تكلفة وذات جودة أفضل مقارنة بتلك التي يصنعها المنافسون	(Urbancova, 2013)
الميزة التنافسية كهدف مستدام	عرفها على أساس أنها قدرة المنظمة على تمييز نفسها عن المنافسين الآخرين داخل السوق وهي الأساس لوضع استراتيجيات نمو مستدام	(Potjanajaruwit , 2018)
الميزة التنافسية كتكامل داخلي	تخلق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الأنشطة المتعددة التي تقوم بها من تصميم، إنتاج، تسويق، توصيل، ودعم المبيعات	(Farida & Setiawan , 2022)
الميزة التنافسية كأداء متفوق	أنها قدرة المؤسسة على خلق التفوق النوعي للمنتج أو الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة بشكل يمنحها مرونة وديناميكية في السوق على المستوى المحلي والعالمي وتميزها عن باقي المنافسين بناء على أسس علمية وتكنولوجية مما يضمن نجاح ونمو المؤسسة وخلق قيمة تلبي احتياجات العملاء	(محمود عبد العزيز , 2024)

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، نلاحظ أن معظم الباحثين قاموا بحصر مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة في تقديم منتجات أو خدمات متميزة عن منافسيها في السوق، أو تكاليف منخفضة، وفي نفس السياق لقد قدمت عدة تعاريف أخرى للميزة التنافسية فمن وجهة نظر (زيدان سالم، 2018) عرفها على أنها تفوق المؤسسة عن المنافسين من حيث الأسعار المدروسة وتقديم المنتجات أو الخدمات الفريدة التي تختلف عن المنافسين باستخدام مواردها التكنولوجية المادية والبشرية، فضلا عن التمرکز في موقع مميز داخل المجال السوق الذي تنشط فيه وتسعى للحفاظ عليه مقابل خلق قيمة مضافة لعملائها، من جهة أخرى عرفها الباحثان (بن سعيد المطري و بنت عبد الله الحرملية، 2020) على أنها القوة المسؤولة عن تحقيق المؤسسة التوازن والاستمرار في السوق في ظل المنافسة مع المؤسسات التي تقدم نفس المنتجات في السوق، وحسب دراسة (Papulova & Papulova , 2006) فإن الميزة التنافسية تمثل قدرة المؤسسات على تلبية احتياجات العملاء بشكل أكثر فعالية من منافسيها مع خلق قيمة من خلال النقاط التالية:

- فهم العملاء بشكل عام، وفهم تصورهم للقيمة بشكل خاص؛

- الالتزام بالجودة؛

- مستوى عال من خدمة العملاء الشاملة؛

- سرعة رد الفعل تجاه الفرص والتهديدات التنافسية.

يظهر الجدول أعلاه أن الميزة التنافسية يمكن تحليلها من زوايا مختلفة مما يعكس تطور الفكر الإداري حول هذا المفهوم عبر الزمن فهناك من يرى على أنها تكامل داخلي داخل المؤسسة، أو هدف مستدام طويل الأجل أو مصدر للقيمة يميزها عن المنافسين وغيرها من الأبعاد، في الأخير يمكن القول إن الميزة التنافسية تشير إلى مجموع الطرق التي تمكن المؤسسات من إنتاج وتقديم السلع أو/والخدمات بشكل أفضل من منافسيها مع تحقيق هوامش ربح كبيرة وخلق قيمة مضافة حصرياً لعملائها يصعب تقليدها داخل السوق.

بإمكاننا استنتاج أهم خصائص الميزة التنافسية كالآتي من التعريف السابق للميزة التنافسية، وهي كالآتي:

- تعتبر الميزة التنافسية للمؤسسة مستمرة ومستدامة، بحيث تسعى المؤسسة للاحتفاظ بها تطويرها على المدى الطويل؛

- تتسم بالنسبية، سواء من خلال مقارنتها بالمنافسين داخل السوق أو بمقارنتها في فترات زمنية مختلفة؛

- تتميز بالتجدد بما يتماشى مع معطيات البيئة الخارجية المستحدثة وموارد المؤسسة الداخلية؛

- المرونة والتناسب مع أهداف المؤسسة.

تعد الميزة التنافسية من أهم عوامل نجاح المؤسسات خاصة في ظل المنافسة المتزايدة في النظم البيئية في وقتنا الحالي، فإن امتلاكها يعتبر أول ضمان للاستمرارية والنمو والاستدامة.

2. المصطلحات المرتبطة بمفهوم الميزة التنافسية:

يرتبط مفهوم الميزة التنافسية في مجال الإدارة الإستراتيجية بعدة مصطلحات، سنقوم في هذا الفرع

عرض أهمها والتي يمكن حصرها في: التنافسية، الميزة التنافسية المستدامة

أ. التنافسية: Competitiveness

يشير مصطلح التنافسية إلى قدرة المؤسسة، القطاع أو الدولة على تحقيق النمو المستدام وخلق القيمة مقارنة بالمنافسين في بيئة الأعمال المحلية أو حتى الدولية، وحسب تعريف مايكل بورتر (Porter, The Competitive Advantage of Nations, 1990) فيشير إلى أنها القدرة على تحقيق أداء اقتصادي متفوق من خلال تحسين الإنتاجية والابتكار والاستجابة لتغيرات السوق مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، من جهة أخرى

عرفها (Barney, 1991) على أنها مدى قدرة المؤسسة على امتلاك موارد نادرة ذات قيمة يصعب تقليدها داخل السوق الذي تنشط به.

من خلال ما سبق يمكن تعريف التنافسية على أنها القدرة على زيادة الحصة السوقية ومعدل النمو من خلال تحسين الإنتاجية، تعزيز الابتكار والجودة وكذا البنية التحتية لتحقيق الأداء المتفوق داخل السوق الذي تنشط به وتحسين الوضعية التنافسية.

ب. الميزة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive Advantage

يعبر هذا المصطلح على قدرة المؤسسة على الحفاظ على ميزتها التنافسية لأطول فترة ممكنة بحيث تتمكن من تحقيق تفوق على منافسيها داخل السوق من خلال خلق قيمة يصعب تكرارها أو تقليدها (Barney, 1991) ووفقا لمايكل بورتر فتتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال انتهاجها لإستراتيجيات مبتكرة تستند إلى التمايز، التركيز أو القيادة بالتكلفة، ولقد وضع (Barney, 1991) أربع خصائص يجب أن تتوفر في الموارد الملموسة أو غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة والتي بدورها تؤدي إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة وعرفها باسم نموذج VRIN، وهي :

- القيمة Valuable ؛
- الندرة Rare ؛
- عدم قابلية التقليد Inimitable ؛
- عدم قابلية للاستبدال Non-susbtitutable.

3. أهمية الميزة التنافسية للمؤسسات:

تعد دراسة الميزة التنافسية وخلق القيمة داخل السوق أمرا ضروريا لفهم كيفية تحقيق المؤسسات استدامة نموها ونجاحها خاصة في بيئة الأعمال شديدة التنافس، فالقدرة على تقديم قيمة مميزة للعملاء تمنحها تفوقا إستراتيجيا يعزز ولاءهم ويزيد من درجة رضاهم، من جهة أخرى ومن خلال فهم العوامل التي تمنح المؤسسة تفوقا تنافسيا، بإمكانها تطوير إستراتيجيات مدروسة تضمن تلبية احتياجات عملاءها بصفة مميزة مما يعزز فرص تحقيق الربحية وتحسين أدائها المالي، لاسيما بالنسبة للمؤسسات الناشئة التي تسعى لإثبات مكانتها داخل السوق التنافسي.

تعتبر الميزة التنافسية من أهم أسباب نجاح المؤسسات في ظل التنافسية العالية التي يعيشها المشهد الاقتصادي في وقتنا الحالي، وتكمن أهميتها حسب ما جاء في دراسة (Yuleva, 2019) فيما يلي:

- **التميز عن المنافسين وخلق قيمة جديدة للعملاء:** تأخذ المؤسسات بعين الاعتبار الانفراد والتميز بتقديم منتج أو خدمة لعملائها كونه أهم سبب يضمن نجاحها في السوق وضمان ترسيخ علامتها التجارية لدى المستهلك؛
- **تحقيق ولاء أكبر للعلامة التجارية بين العملاء الحاليين:** وذلك ينتج عن اشباع حاجات المستهلك وتقديم خدمة عملاء جيدة تساعد على بناء علاقات تفاعلية معهم على المدى الطويل؛
- **زيادة المبيعات والأرباح:** تحقق المؤسسة زيادة في معدل مبيعاتها من خلال جذب قاعدة عملاء أكثر من منافسها، وهذا ما ينعكس إيجابيا على مبيعاتها؛
- **تعزيز مكانة المؤسسة في السوق:** تمكن الميزة التنافسية للمؤسسة بتحقيق الريادة في السوق الذي تنشط به وهذا يرجع إلى تفرداها في خلق قيمة يصعب تقليدها أو تعويضها من قبل منافسها؛
- **الابتكار والتطوير المستمر:** تساعد لميزة التنافسية المؤسسة على بقاء المؤسسة يقظة للتطورات التكنولوجية الحديثة، وزيادة الاستثمار في البحث والتطوير لمواكبة تغيرات توجه المستهلك من جهة، وطرح منتجات وخدمات مبتكرة من جهة أخرى؛

4. أبعاد الميزة التنافسية العامة:

تتنوع أبعاد الميزة التنافسية حسب طبيعة عمل المؤسسات وأهدافها المختلفة، وقد قدمت الدراسات المتخصصة مجموعة متنوعة من المسميات تطلق على أبعاد الميزة التنافسية حيث أشار الباحثون إلى مفهوم أبعاد الميزة التنافسية باستخدام مصطلحات مختلفة ومتعددة، مثل العناصر Elements، الأبعاد Dimensions، أو المكونات Components، وذلك راجع إلى السياق البحثي واختلاف بيئات الدراسة واهتمامات الباحثين، ويتفاوت التركيز بين مؤسسة وأخرى على جوانب مختلفة مثل التكلفة المنخفضة، جودة المنتج أو الخدمة، والتميز في الأداء وغيرها.

يظهر في الجدول أدناه التسلسل الزمني لتطور مفهوم أبعاد الميزة التنافسية عبر الزمن لأهم الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال.

الجدول رقم (10-1): أبعاد الميزة التنافسية وفق وجهة نظر بعض الباحثين

الكاتب والسنة	أبعاد الميزة التنافسية
(Porter M., 1980)	التكلفة الأقل، التميز، التركيز.
(Hill و Gareth، 1989)	الكفاءة المتفوقة، الجودة المتفوقة، الإبداع المتفوق، الاستجابة المتفوقة لحاجات العميل.
(Stalk، Evans، و Lawrence، 1992)	السرعة، الاستجابة، المرونة، الابتكار.
(Slack, Chambers, & Johnston, 1998)	التكلفة، النوعية(الجودة)، المرونة، الوقت(السرعة)، الابداع
(Chase, McGraw, & Aquilano, 2005)	التكلفة، الجودة، المرونة، السرعة، الابتكار.
(Diab، 2014)	التكلفة، المرونة، التسليم، الجودة
(Vilani، 2016)	التكلفة، الجودة، التسليم، الابتكار في الإنتاج، الوقت.
(طه شكري و عزب، 2016)	الابتكار والتجديد، الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات المقدمة.
(حسانين، النجار، و طاهر، 2016)	الكلفة، الجودة، المرونة.
(شعبان جامع، 2021)	الجودة، التكلفة، الابداع، المرونة والتسليم.
(عاشور، 2024)	التكلفة، الجودة، المرونة، الابداع، الوقت والتسليم.

المصدر: من اعداد الباحثة حسب الدراسات السابقة.

من بين جميع هذه الأبعاد، تبرز أربعة أبعاد رئيسية كأكثرها شيوعاً وملاءمة لطبيعة عمل المؤسسات في ظل التطور الرقمي والتكنولوجي المتسارعين تشكل إطاراً متكاملًا تساعد على بناء وتعزيز ميزتها التنافسية في السوق الذي تنشط به، وهي:

— **التكلفة:** تشير التكلفة إلى مختلف تكاليف المؤسسة (المتغيرة أو الثابتة) وكذا (طويلة الأجل أو قصيرة الأجل) (حسانين، النجار، و طاهر، 2016) كما يعتبر التخفيض في التكاليف من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات من أجل ضمان مركز تنافسي داخل السوق وذلك يتم من خلال التحكم في تكاليفها الإنتاجية والتشغيلية لتقديم أقل سعر مقارنة بمنافسيها وفي المقابل تركز على أهمية تعظيم القيمة المحتملة

للمخرجات لتلبية مختلف حاجات العملاء وكذا تطبيق الرقابة الفعالة على الموارد، وبالتالي تحافظ على ربحيتها وتكسب رضا العملاء. (Papulova & Papulova, 2006) ؛

— **الجودة:** تشير إلى خصائص المنتج أو الخدمة مثل جمالية التصميم الوظيفي أو قوة الاقناع (حسانين ، النجار، و طاهر، 2016) يلعب هذا البعد دورا مهما في كسب رضا العملاء حيث تسعى المؤسسات الى تصميم منتجات أو خدمات ذات جودة جيدة متفوقة على منافسيها وذلك نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المستمرة التي وصل اليها المشهد الاقتصادي والاجتماعي في يومنا هذا، إذ أصبح السعر ليس العامل الوحيد المؤثر على سلوك المستهلك، بل أصبحت القيمة أحد العوامل الأساسية التي يسعى المستهلك للحصول عليها. لذلك، يتعين على المؤسسات الراغبة في الاستمرار والنمو داخل السوق أن تقدم منتجات ذات جودة عالية تلبي احتياجات عملاءها ولما لا تتجاوز توقعاتهم، مما يعزز مكانتها التنافسية داخل السوق لتحقيق أهدافها بسهولة؛

— **الابداع:** تتطلب بيئة العمل المتميزة بالتنافس الشديد والتغير المستمر التركيز على عنصر الابداع بشكل أساسي من خلال إحداث تحسين وتطوير في المنتج أو الخدمة المقدمة بطريقة مبتكرة تخلق قيمة مضافة للعملاء والمؤسسة في حد ذاتها، مما يمكنها من بناء سمعة قوية وتحقيق استدامة طويلة الأجل؛

— **المرونة:** تشير المرونة إلى إمكانية التحول من منتج لآخر أو من عميل لآخر بأقل تكلفة وتأثير (حسانين ، النجار، و طاهر، 2016) وهي قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات البيئية الحاصلة في المجال الذي تنشط به وكذا تغيرات سلوك المستهلك ومتطلبات العملاء تساعد على التكيف والاستجابة للأزمات وانهاز الفرص الاستثمارية في الوقت المناسب، كما يعزز هذا البعد ثقافة داخلية ديناميكية تشجع على التفكير الإيجابي والقدرة على مواجهة التنافسية؛

— **الوقت:** يعد بعد الوقت عنصرا مهما لاكتساب ميزة تنافسية خاصة في بيئة العمل الحديثة التي تتسم بالسرعة والتطور التكنولوجي، حيث يشير إلى قدرة المؤسسة على إدارة الوقت وتوظيفه بطريقة فعالة للوصول إلى أهدافها من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات الطارئة وتقليل دورة الإنتاج وزيادة الكفاءة التشغيلية وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق رضا العملاء واكتساب وضعية تنافسية جيدة داخل السوق.

الفرع الثاني: خصوصيات الميزة التنافسية

سنقوم في هذا الفرع بالتعقيب على مختلف الإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية، ومختلف مداخلها النظرية وكذا التعرف على دورة حياتها لما لها أهمية في الوصول إلى أهداف المؤسسة.

1. الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية:

إن اختيار استراتيجية تحقيق الميزة التنافسية من طرف المؤسسات يعتبر أهم خطوة تقوم بها للوصول إلى الأداء المتفوق والمستدام مقارنة بمنافسها داخل السوق، وصنف مايكل بورتر استراتيجيات الميزة التنافسية للمؤسسة إلى ثلاث أنواع رئيسية وهي:

— استراتيجية القيادة بالتكلفة: Cost Leadership Strategy

يعتبر الهدف الرئيسي لهذه الاستراتيجية أن تقوم المؤسسة بتقديم منتج أو خدمة بأقل تكلفة مع المحافظة على مستوى الجودة المطلوبة مقارنة بمنافسها، ويتحقق ذلك من خلال تحسين تقنيات الإنتاج وترشيد النفقات العامة، حيث يتم تزويد السوق بمنتجات المؤسسة مع التركيز على تقليل التكاليف العامة، فإذا كان سعر البيع المحقق يساوي على الأقل (أو يقارب) المتوسط في السوق، فإن المنتج الأقل تكلفة سيتمتع بأفضل الأرباح.

عادة ما تعتمد هذه الاستراتيجية بالمؤسسات كبيرة الحجم التي تقدم منتجات قياسية مع تمايز أقل نسبياً، والتي تكون مقبولة لدى غالبية العملاء، حيث يتم تخفيض السعر لتعظيم المبيعات، خاصة، وبذلك يمكنه زيادة حصته السوقية أكثر، وتشير دراسة (Lin، Wang، و Chu، Types of Competitive Advantage and Analysis، 2011) إلى أن المؤسسات التي تنتهج استراتيجية القيادة بالتكلفة بنقاط القوة الداخلية التالية:

- الوصول إلى رأس المال المطلوب لإجراء استثمار كبير في أصول الإنتاج؛
- المهارة في تصميم المنتجات للتصنيع الفعال؛
- مستوى عال من الخبرة في هندسة عمليات التصنيع؛
- قنوات توزيع فعالة.

— استراتيجية التمايز: Differentiation Strategy

تعد واحدة من أهم الاستراتيجيات التي جاء بها بورتر في إطار نموذج الاستراتيجيات العامة، تهدف من خلالها المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم منتج أو خدمة فريدة تلبى احتياجات العملاء بشكل أفضل من المنافسين داخل السوق، تركز هذه الاستراتيجية على تقديم قيمة مضافة تتمثل في الجودة العالية، التصميم المبتكر، السمعة الجيدة، علامة تجارية قوية أو حتى خدمة عملاء فعالة، وتتيح هذه القيمة المضافة للمؤسسة جذب الشريحة المستهدفة في السوق التي تقدر القيمة المضافة التي توفرها ومستعدة لدفع أعلى سعر مقابل الحصول عليها، وتتطلب استراتيجيات التمايز موارد كبيرة ومهارات متميزة لضمان تمييز المنتج أو الخدمة بشكل يصعب تقليده بسهولة من قبل المنافسين وهذا يعتمد على الاستثمار في مجال البحث والتطوير

بشكل مستمر واعتماد الابداع والابتكار في مختلف أنشطتها الداخلية والخارجية. وحسب (Lin، Wang، و Chu، Types of Competitive Advantage and Analysis، 2011) فإن المؤسسات التي تنجح في استراتيجية التمايز غالبا ما تتمتع بنقاط القوة الداخلية التالية:

- الاستثمار في مجال البحث العلمي والتطوير؛
- ضرورة توفر فريق عمل يسهر على التطوير ويتمتع بحس عالي من المهارة والابداع؛
- ضرورة وجود فريق مبيعات قوي لديه القدرة على توصيل نقاط قوة المنتج المتصورة بنجاح؛
- تمتع المؤسسة بسمعة جيدة في مجال الجودة والابتكار.

– استراتيجية التركيز: Focus Strategy

هي إحدى الاستراتيجيات العامة لبورتر، تتمكن المؤسسة من خلالها التركيز في استهداف قطاع معين أو شريحة محددة في السوق الذي تنشط به مع تقديم خدمات أو منتجات مخصصة تلبي احتياجاتهم بشكل أكثر دقة وفعالية مقارنة بمنافسيها الذين يستهدفون نطاق أوسع ومجموعة أكبر من العملاء.

يعتبر اختيار الاستراتيجية التسويقية المناسبة عاملا رئيسيا في نجاح المؤسسات، حيث يحدد كيفية الوصول إلى الجمهور المستهدف، وتحسين ولائه، وتحقيق الأهداف المسطرة بفعالية، كما يتيح الاختيار السليم للإستراتيجية التسويقية المدروسة تخصيص الموارد بكفاءة، وتوجيه الجهود نحو القنوات الأكثر تأثيرا، مما يزيد من ربحية المؤسسة وتبني استراتيجية مرنة ومواكبة لتغيرات السوق يساهم في تعزيز القدرة التنافسية وضمان النمو المستدام.

2. مداخل الميزة التنافسية:

تعددت المقاربات النظرية التي تفسر كيفية تحقيق الميزة التنافسية من طرف المؤسسات، والتي تغيرت وفقا للتطورات الفكرية التي قدمها الباحثون في هذا المجال والأسس الفكرية التي تتواءم مع السياق البيئي لكل فترة زمنية معينة، فيمكن للمؤسسة خلق ميزتها التنافسية من خلال ما تملكه من موارد ومهارات متفوقة مقارنة بباقي المؤسسات، أو من خلال ما تجده من فرص في البيئة الخارجية والتسويقية التي تنشط بها، ومن خلال هذا يمكن تحديد مدخلين مهمين للميزة التنافسية وفقا لمصادرها يتمثلان في: المدخل الداخلي، والمدخل الخارجي (بدر عوض لزام ، أحمد ابراهيم، و عبد الحميد عبد الفتاح ، 2019).

- المدخل الخارجي للميزة التنافسية: (External Source of Competitive Advantage)

يشير إلى مجموع العوامل التي تنشأ من البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة حيث تكون خارجة على نطاق تحكمها، وتستفيد منها حصراً إذا كانت لديها القدرة على التكيف والمرونة والاستجابة لمختلف التغيرات الحاصلة في السوق، حيث تقوم المؤسسة برسم استراتيجياتها التنافسية وفقاً للفرص المتاحة في السوق ويجب على المؤسسة في هذا السياق إجراء تحليل دقيق للسوق والمنافسين، وابتكار منتجات ذات قيمة مضافة، وبناء شبكة علاقات استراتيجية مع المستثمرين والشركاء، كما ينبغي تبني استراتيجيات تسويق رقمي فعالة وتطبيق إدارة مالية مستدامة، واستغلال الفرص التكنولوجية مما يعزز جاذبيتها الاستثمارية ويدعم تنافسيتها.

- المدخل الداخلي للميزة التنافسية: (Internal Source of Competitive Advantage)

يعتمد على الموارد والإمكانات الداخلية للمؤسسة، حيث تركز هذه المقاربة على تطوير الكفاءات الفريدة، مثل رأس المال البشري، والقدرات التنظيمية، والتكنولوجيا، والمعرفة المتخصصة ويشمل هذا المدخل قسمين أساسيين هما: مدخل الموارد ومدخل سلسلة القيمة

○ مدخل الموارد: (RBV - Resource-Based View)

يركز هذا المدخل على الإمكانيات والموارد الداخلية للمؤسسة كونها الركيزة الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية فإن تفوق المؤسسة يعتمد على امتلاكها موارد نادرة وذات قيمة يصعب على المنافسين محاكاتها أو تقليدها ويستند إلى فرضية أن أداء المؤسسة لا يعتمد فقط على ظروف السوق الخارجية، وإنما على مدى قدرتها على امتلاك موارد قيمة وتطوير كفاءات متميزة تضمن لها التفوق على المنافسين.

يساهم مدخل الموارد والقدرات في تمكين المؤسسة من تطوير استراتيجيات تنافسية مستدامة، من خلال الاستفادة من إمكانياتها الداخلية، بدلاً من الاعتماد على التنافس السعري أو التأثير بالظروف الخارجية للسوق، وتعتبر الموارد رأس مال المؤسسة سواء كان مادياً أو بشري بالإضافة إلى الأساليب التنظيمية التي تؤطرهما وبهذا تنقسم موارد المؤسسة إلى: رأس المال المادي، رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي.

أما قدرات المؤسسة (Organizational Capabilities) هي مجموع المهارات التي تمكن المؤسسة من استغلال مواردها بفعالية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتعد عاملاً أساسياً في بناء ميزة تنافسية حيث تعتبر نوع من الموارد الخاصة بالمؤسسة الغير قابلة للنقل وتهدف إلى تحسين باقي الموارد داخل المؤسسة

يعد التكامل بين الموارد والقدرات عاملاً رئيساً في تحقيق الكفاءات الجوهرية فعندما يتم دمج الموارد النادرة والقيمة مع قدرات تنظيمية وإدارية متطورة، تتشكل كفاءات جوهرية يصعب على المنافسين تقليدها،

مما يعزز تميز المؤسسة في السوق وبذلك يصبح هذا التكامل الاستراتيجي حجر الأساس في بناء ميزة تنافسية قوية تضمن للمؤسسة التفوق والاستدامة في بيئة الأعمال الديناميكية، وتنقسم الموارد إلى عدة أنواع أهمها:

- الموارد الملموسة: (Tangible Resources)

تشمل جميع الأصول المادية التي تمتلكها المؤسسة ويمكن قياسها وتقييمها مالياً، وتعد أساس العمليات التشغيلية في المؤسسة، نذكر منها:

- الموارد المالية: كالأموال النقدية، الاستثمارات، والقدرة على الحصول على التمويل؛
- الموارد المادية: مثل المصانع، المعدات، المخزون، والتقنيات المستخدمة في الإنتاج؛
- البنية التحتية: وتشمل المكاتب، شبكات التوزيع، والمرافق التي تدعم الأنشطة التشغيلية.

- الموارد غير الملموسة: ((Intangible Resources))

تمثل الأصول غير المادية التي تميز المؤسسة وتساهم في تعزيز قيمتها السوقية، وتعتبر الأصعب تقليداً من قبل المنافسين، وتشمل:

- العلامة التجارية: وتعكس سمعة المؤسسة وثقة العملاء بها؛
- حقوق الملكية الفكرية: مثل براءات الاختراع، حقوق النشر، والأسرار التجارية؛
- المعرفة والخبرات التنظيمية: وتشمل ثقافة المؤسسة، العمليات الإدارية، وأنظمة الابتكار والتعلم المؤسسي.
- العلاقات والشبكات: مثل الشراكات الإستراتيجية، العلاقات مع الموردين والعملاء، والتي تمنح المؤسسة قوة تنافسية.

- الكفاءات: ((Competencies))

تشير الكفاءات إلى القدرة التنظيمية للمؤسسة على توظيف مواردها بفعالية لتحقيق أداء متميز، وهي التي تساهم في بناء الكفاءات الجوهرية (Core Competencies) التي يصعب على المنافسين تقليدها، تنقسم إلى:

- الكفاءات التشغيلية: مثل تحسين العمليات، إدارة الجودة، وسرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء؛
- الكفاءات الابتكارية: التي تتعلق بالبحث والتطوير، وتقديم منتجات أو خدمات جديدة؛
- الكفاءات الإدارية والتنظيمية: وتشمل القدرة على اتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة، وقيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بكفاءة.

كما يوجد من يصنف الكفاءات إلى كفاءات فردية، وأخرى جماعية.

○ مدخل تحليل سلسلة القيمة: (Value Chain Analysis)

يعتبر هذا المدخل إطار نظري يركز على تحليل الأنشطة الداخلية للمؤسسة من أجل تحديد المصادر التي تساهم في خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، يعتمد على تقسيم الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى مجموعة من الأنشطة الأولية والداعمة التي يمكن تحسينها أو تعزيزها لزيادة الكفاءة وتقديم قيمة أعلى للعملاء، ويعرفه (Porter M., 1985) على أنه إطار تحليلي استراتيجي يستخدم لتفكيك الأنشطة الداخلية للمؤسسة إلى مكونات محددة من أجل تحديد مصادر خلق القيمة والتميز التنافسي ليساعد على فهم كيفية مساهمة كل نشاط في تحقيق الكفاءة وتقديم قيمة مضافة للعملاء بهدف تمكين المؤسسة من تحسين عملياتها واستغلال مواردها بفعالية لتعزيز موقعها التنافسي. وعموماً، يتكون مدخل تحليل سلسلة القيمة من:

— الأنشطة الأولية (Primary Activities):

هي مجموع الأنشطة التي تساهم مباشرة في تحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات جاهزة لتقديمها للعملاء وتشمل:

- الاستحواذ على المدخلات (Inbound Logistics): استلام المواد الخام وتخزينها وتحضيرها لمرحلة الإنتاج.
- الإنتاج أو العمليات (Operations): تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية.
- التوزيع (Outbound Logistics): تخزين وتوزيع المنتجات الجاهزة للعملاء.
- التسويق والمبيعات (Marketing & Sales): الأنشطة التي تهدف إلى ترويج المنتجات وزيادة الطلب عليها.
- الخدمات (Services): توفير الدعم والصيانة للعملاء بعد البيع.

— الأنشطة الداعمة (Support Activities): هي الأنشطة التي تدعم الأنشطة الأولية وتحسن من

فاعليتها وكفاءتها، وتشمل:

- البنية التحتية المؤسسية (Firm Infrastructure): تتضمن الهيكل الإداري، التخطيط الاستراتيجي، الإدارة المالية، والإدارة القانونية.
- إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management): تتعلق بتوظيف، تدريب، وتطوير الموظفين.
- التكنولوجيا (Technology Development): تتعلق بتطوير وتحسين التكنولوجيا المستخدمة في العمليات الإنتاجية والتسويقية.

➤ إدارة المشتريات (Procurement): عملية شراء المواد الخام، المعدات، والخدمات اللازمة لعمليات المؤسسة.

3. دورة حياة الميزة التنافسية للمؤسسة:

تعد مراقبة دورة حياة الميزة التنافسية من أهم العوامل في نجاح المؤسسات واستدامتها، حيث تمر الميزة التنافسية بدورة حياة مماثلة لدورة حياة المنتج، كما يساعد التحليل المستمر لمراحل هذه الدورة من التنبؤ بالتغيرات المحتملة في السوق وبالتالي اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر نجاعة مما يضمن حفاظها على مكانتها التنافسية وتعزيز قدرتها على الاستجابة للفرص والتحديات على مستوى البيئة التي تنشط بها.

يمكن توضيح مراحل دورة حياة الميزة التنافسية من خلال الشكل رقم (15) وهي كالآتي (العيداني و مداح ، 2019):

- **مرحلة التقديم:** تعد هذه المرحلة الأكثر استغراقا للوقت والجهد من طرف المؤسسة، حيث تكون بحاجة إلى تحليل السوق المستهدف بشكل دقيق لفهم احتياجات العملاء وقياس مدى تقبلهم لها ، ولتحقيق ذلك يتطلب استثمارا مكثفا في مجال البحث والتطوير وكذا توظيف الموارد المادية والبشرية بشكل فعال كما تشمل هذه المرحلة تصميم استراتيجيات تسويق مبتكرة للترويج وزيادة التواصل مع العملاء بهدف تعزيز وعي وتشجيعهم على تبنيها وبهذا تزداد قبولية الميزة ويبدأ تأثيرها في السوق بشكل أفضل، ولضمان نجاح هذه المرحلة يتطلب على المؤسسة مراقبة دورية لردود فعل العملاء وانتهاج استراتيجيات مرنة تستجيب للتغيرات الطارئة لضمان خلق قيمة فريدة في السوق يصعب تقليدها؛

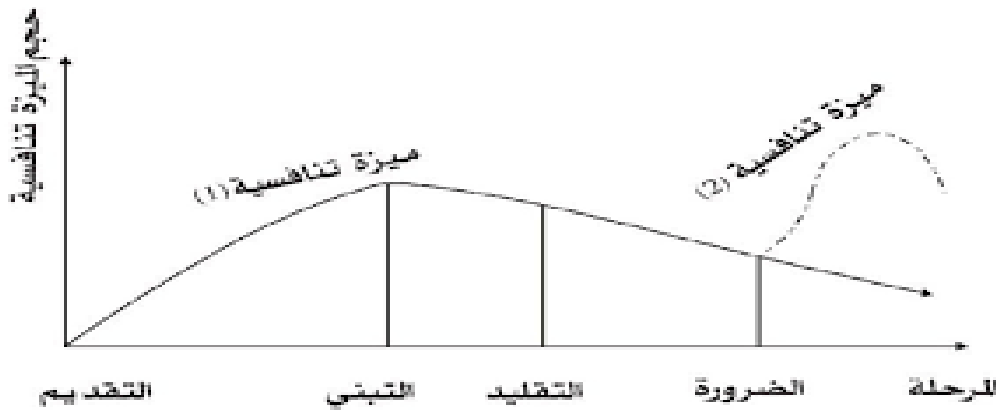
- **مرحلة التبنى:** في هذه المرحلة تصل الميزة التنافسية إلى ذروة الانتشار في السوق الذي تنشط به أين تحقق أكبر استفادة من القيمة المضافة التي تقدمها مما يؤدي إلى تبنيها على نطاق واسع وزيادة وعي العملاء بها وارتفاع مستوى الولاء وهذا بدوره يؤدي إلى نمو كبير في حصتها السوقية وتعد هذه المرحلة فرصة كبيرة للمؤسسة لتعزيز عوائدها المالية وتوسيع نطاق تأثيرها في السوق من خلال تطبيق استراتيجيات تسعير مدروسة والتركيز على الابتكار بطريقة مستمرة لضمان الحفاظ على مكانتها التنافسية لأطول مدة ممكنة والتفوق على المؤسسات المنافسة التي تحاول تقليد ميزتها أو تقديم بدائل محسنة للعميل؛

- **مرحلة التقليد:** في هذه المرحلة يبدأ المنافسون في محاولة تقليد الميزة التنافسية للمؤسسة أو تقديم بدائل مشابهة أو محسنة لها، مما يؤدي إلى انخفاض الميزة النسبية الأصلية التي كانت تتمتع بها المؤسسة الرائدة خاصة مع زيادة عدد المنافسين مما يؤدي إلى تراجع قيمتها المضافة في السوق وانخفاض قدرتها على جذب اهتمام العملاء وكسب عملاء جدد وما يقابله من انخفاض في المبيعات ومعدلات النمو، وعلى

المؤسسة في هذه المرحلة اتخاذ استراتيجيات جديدة تساعد على تطوير ميزة تنافسية أخرى وابتكار قيمة مضافة جديدة وحتى البحث على فرص في أسواق أخرى غير مشبعة لتجنب الوقوع في الركود والفشل؛

- **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة تصبح الحاجة إلى تحسين الميزة التنافسية أو حتى تطوير ميزة تنافسية جديدة أمراً ضروريا لضمان استمرار المؤسسة في السوق، وتتطلب هذه المرحلة تحليلاً معمقاً لأداء الميزة من خلال قياس مؤشرات أداء رئيسية معينة مثل معدل تبني العملاء، مستوى الرضا، الحصة السوقية وغيرها وكذا القيام بتحليل اتجاهات السوق المتغيرة وتحليل بياناتها وتجديد استراتيجياتها بهدف تحديد الفرص واقتناصها في الوقت المناسب ومن جهة أخرى يبقى الابتكار التكنولوجي حجر الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة لضمان استمرارها وتفوقها في السوق.

الشكل رقم (1-15): دورة حياة الميزة التنافسية للمؤسسة



المصدر: (العيداني ومداح ، 2019)

المطلب الثاني: الميزة التنافسية في قطاع المؤسسات الناشئة

في ظل التطورات الحاصلة في الأسواق العالمية، أصبحت المؤسسات الناشئة المحرك الرئيسي للتطور الاقتصادي للدول، على الرغم من محدودية مواردها المالية والبشرية مقارنة بالمؤسسات الكبرى إلا أنها نجحت في اكتساب قدرة فريدة على الابتكار والتميز وكذا التكيف في النظام البيئي الذي تنشط به، مما منحها ميزة تنافسية تمكنها من وضع حلول بطريقة مبتكرة وتوسيع نطاق انتشارها على المستوى المحلي والعالمي.

الفرع الأول: الإطار البيئي للمؤسسات الناشئة

تتميز المؤسسات الناشئة عن غيرها من المؤسسات التقليدية كونها تعتمد على الإبداع والابتكار خاصة في ظل العولمة والتطور التكنولوجي الذي يشهده وقتنا الحالي، حيث أنها تسعى إلى طرح حلول لمشاكل حالية بطريقة تتماشى مع عصر السرعة واحتياجات العملاء المستمرة سنقوم في هذا الفرع بالتعقيب على أهمية

وجود نظام بيئي مبتكر لنجاح المؤسسات الناشئة وكذا التعرف على مختلف عناصر النظام البيئي لهذا النوع من المؤسسات.

1. أهمية وجود نظام بيئي مبتكر لنجاح المؤسسات الناشئة وتحقيق التنمية الاقتصادية:

في ظل العولمة ومع تزايد استخدام التكنولوجيا ظهر ما يسمى بالنظام البيئي المبتكر (Innovation Ecosystem) ، والذي يعرف على أنه مجموعة العوامل المترابطة التي تساعد على توليد أفكار جديدة وتحويلها لأفكار مبتكرة و من ثم تسويقها على نطاق واسع، يعتمد نجاح هذا النظام إلى توفر مختلف العوامل الموائمة مثل الثقافة المقاولانية، القدرة على تحمل المخاطر ومواكبة التغيير، وجود قطاعات تهتم بالمعرفة مثل: الجامعات، المخابر حاضرات الأعمال، وذلك بهدف ضمان نجاح هذا النظام (Schwab & Zahidi, 2020)، من جهة أخرى يوفر هذا النظام بيئة داعمة تعزز فرص الإبداع والنمو والتوسع.

يشمل النظام البيئي المبتكر مجموعة من العناصر المتكاملة مثل شبكات التعاون الداعمة سواء كانت مؤسسات أكاديمية أو حكومية، البنية التحتية، رأس المال البشري، التشريعات القانونية الداعمة، هيئات الدعم المالي وغيرها من الجهات الفاعلة في تمكين المؤسسات الناشئة من الوصول إلى الموارد المادية والمعرفية اللازمة لتحقيقها وضعية تنافسية جيدة والعمل على استدامتها.

من جهة أخرى تؤثر السياسات الاقتصادية المنتهجة من طرف الدول على النظم البيئية المختلفة للمؤسسات الناشئة لأنها تتأثر بنسب مختلفة بمجموعة من العوامل، وتصنف بيئة الأعمال حسب ثلاث معايير (David، 2022):

- **مقياس الكمية Quantity score** : إن البيئة القوية لا تشمل فقط المؤسسات الناشئة بل يجب توفر

الهيئات الداعمة لها، ومن بين العناصر التي تأخذ بعين الاعتبار لحساب مقياس الكمية نجد:

- عدد الشركات الناشئة؛

- عدد مساحات العمل المشترك؛

- عدد المسرعات؛

- عدد اللقاءات ذات الصلة بالتشغيل.

- **مقياس الجودة: Quality Score** من بين العناصر التي تأخذ بعين الاعتبار في مجال الجودة النقاط التالية:

- جذب عدد كبير من المتعاملين داخل النظام البيئي؛
 - توفر مراكز بحث وتطوير وفروع استراتيجية تغطي المنطقة؛
 - وجود فروع لشركات متعددة الجنسية؛
 - عدد إجمالي استثمارات القطاع الخاص في النظام البيئي للمؤسسات الناشئة؛
 - عدد العمال بالنسبة للمؤسسة الناشئة الواحدة؛
 - عدد الفعاليات والمؤتمرات الخاصة بالمؤسسات الناشئة؛
 - عدد المؤسسات الناشئة المدعومة من طرف مسرعات الأعمال.
- **مقياس بيئة الأعمال:** تختلف بيئة الأعمال من بلد لآخر، وقد تختلف من مدينة لأخرى داخل نفس البلد، ومن أهم العناصر التي تقاس بها نجد:
- مؤشر التنوع الاستثماري؛
 - سرعة الأنترنت؛
 - نسبة الاستثمار في البحث والتطوير؛
 - توفر الخدمات التكنولوجية المختلفة؛
 - عدد براءات الاختراع للفرد الواحد؛
 - مستوى إتقان اللغة الإنجليزية؛
 - عدد الجامعات الرائدة في المنطقة.

إن وجود المؤسسات الناشئة ضمن نظام بيئي مناسب يعتبر من أهم أسباب نجاحها، فالجو المشجع على الابتكار وتواجد المرافقة اللازمة يساعد هذا النوع من المؤسسات في تحقيق أهدافها بأكثر سرعة وفعالية، كما

تميل البلدان المتقدمة إلى القيام باستثمارات ضخمة في مجال الابتكار والبحث والتطوير على خلاف البلدان الأقل تقدماً، وهذا ما يفسر تطور النظم الأيكولوجية فيها كما تعنى أهمية كبيرة لرقمنة مختلف القطاعات الاقتصادية في معظم المجالات، وحسب (الاتحاد الدولي للاتصالات، سد الفجوة في مجال الابتكار الرقمي: مجموعة أدوات لتعزيز الأنظمة الإيكولوجية القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، 2018) لقد حدد مايكل بورتر ثلاث أنواع من الاقتصاديات في نظريته حول الميزة التنافسية للبلدان وتعبر على مختلف المراحل التي يمر بها اقتصاد أي دولة ناجحة، وتتمثل في:

- **اقتصاد قائم على العوامل أو الموارد:** تدعمه الموارد البشرية والطبيعية؛
- **اقتصاد قائم على الكفاءة:** يقوم على الإنتاج والتصنيع ويظهر بشكل كبير في الدول الناشئة المتجهة نحو النمو؛
- **اقتصاد قائم على الابتكار:** والذي يركز على إنتاج المعرفة والابتكار وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

الشكل رقم (1-16): مراحل التنمية في الاقتصاديات حسب بورتر



المصدر: (الاتحاد الدولي للاتصالات، سد الفجوة في مجال الابتكار الرقمي: مجموعة أدوات لتعزيز الأنظمة الإيكولوجية القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، 2018)

2. النظام البيئي للمؤسسات الناشئة:

يشير النظام البيئي (Ecosystem) بمعناه البسيط إلى مجموع العوامل التي تؤثر وتتأثر ببعضها البعض في محيط معين، ويعرف على أنه هيكل ديناميكي معقد يتعامل مع جهات فاعلة وظواهر كثيرة ومتغيرة (KOMOROWSKI, 2019)، فهو عبارة على شبكة تنظيمية تظم كل الأطراف المتفاعلة مع المؤسسة، يستخدم هذا المصطلح في مجال الأعمال (النظام البيئي للأعمال) (Business Ecosystem) (إشارة إلى البيئة التي تنشط فيها مختلف الأطراف الفاعلة في مجال ريادة الأعمال والذي تلعب فيه المؤسسات الناشئة دوراً محورياً، ولهذا تولي معظم الدول في العالم أهمية بالغة لتوفير بيئة مواتية لهذا النظام من خلال انتاج السياسات اللازمة لذلك.

يختلف النظام البيئي للمؤسسات الناشئة باختلاف المكان الذي تنشط فيه، فهو ليس ثابتاً بل يشبه إلى حد ما النظام البيولوجي للكائنات الحية، يتطور ويتغير مع مرور الوقت، كما أن ما يميز المؤسسات الناجحة عن غيرها هو وجود بيئة أعمال مناسبة تتوفر فيها كل المكونات التي تتفاعل بها فبعضها يتواجد منذ أكثر من خمسون سنة والبعض الآخر حديث النشأة وهذا ما يجعل تعريفها بشكل شامل صعب نسبياً، لكن يمكن القول إن معظمها يشترك في النقاط التالية (مخناش و خاسف، 2021):

- **رواد الأعمال Entrepreneurs:** يمثل أهم عنصر في النظام البيئي للمؤسسات الناشئة، يتمتع بمجموعة من المهارات والخصائص الشخصية مثل الشجاعة وتحمل المخاطر؛
- **التكنولوجيا Thechnology:** المؤسسات الناشئة مجبرة على مواكبة التطورات الحاصلة في محيطها عن طريق امتلاكها للوسائل والتقنيات الحديثة بهدف تسهيل مهامها وتحقيق أهدافها؛
- **الأسواق Markets:** هي المكان الذي تعرض فيه المؤسسات خدماتها أو منتجاتها لتلبية مختلف حاجات العملاء، وقد تتعدى مجال السوق من المحلي إلى العالمي؛
- **التمويل Finance:** يعتبر توفير التمويل اللازم من أسباب بقاء المؤسسات الناشئة، فعادة ما تلجأ في مراحلها الأولى إلى مصادر خاصة لكنها بحاجة مستمرة لتمويل أكبر بحكم نموها القوي والمستمر؛
- **رأس مال البشري Human capital:** أصبح التركيز على رأس مال البشري من أهم العوامل الرئيسية لقيام اقتصاديات الدول، فهو الفاعل الرئيسي للابتكار والمبادرة داخل المؤسسات الناشئة؛
- **العوامل الداعمة Support factors:** تشمل كل من حاضنات الأعمال، مساحات العمل المشتركة، الحكومة، المنظومة القانونية، والتي تساعد المؤسسات الناشئة في مختلف مراحل نموها؛
- **الجامعات Univetsities:** تعتبر الجامعات من أكثر الأماكن تحفيزاً لفئة الشباب الطلبة للقيام بالمشاريع المبتكرة وريادة الأعمال، وذلك من خلال تدريبهم ومرافقتهم وتقديم مختلف التسهيلات من طرف حاضنات الأعمال؛
- **الديموغرافيا Demography:** وهي جزء من بيئة الأعمال التي تنشط فيه المؤسسات الناشئة، تهتم بدراسة السكان من الناحية الكمية والنوعية، تساهم في تكوين ثقافة المنطقة وبالتالي توجيه سلوك المستهلك.

تمر مختلف اقتصاديات الدول بهذه المراحل سعياً إلى تحقيق التنمية في مختلف المجالات، ويعتبر الابتكار التكنولوجي عامل رئيسي لتحقيق هذه الغاية.

2. مجهودات الجزائر لبناء نظام بيئي مشجع لإقامة المشاريع المبتكرة والمؤسسات الناشئة:

لقد حظي موضوع المؤسسات الناشئة في الجزائر هي الأخرى اهتماماً كبيراً في الآونة الأخيرة، وذلك بهدف تحقيق التنوع الاقتصادي وتقليل الاعتماد على مداخل البترول، ويتجلى ذلك من خلال:

- وضع إطار قانوني يوضح مفاهيم المؤسسات الناشئة وحاضنات الأعمال؛
 - إنشاء الصندوق الاستثماري لتمويل المؤسسات الناشئة؛
 - تعيين المجلس الأعلى للابتكار لتمثيل الأفكار المبتكرة والمشاريع الناشئة؛
 - إنشاء وزارة منتدبة مكلفة بالمؤسسات الصغيرة والناشئة واقتصاد المعرفة؛
 - تشجيع حاملي الأفكار المبتكرة خاصة من فئة الشباب والطلبة الجامعيين عبر حاضنات الأعمال الجامعية؛
 - وضع قانون المقاو الذاتي لتشجيع أصحاب الأفكار من تجسيد مشاريعهم في أرض الواقع؛
 - محاولة ربط الجامعة بالمحيط الاستثماري وتحويل الأفكار القابلة للتطبيق إلى مؤسسات ناشئة؛
 - إطلاق موقع إيداع الحصول على علامة LABEL ويربط مباشرة التواصل مع الجهات الوزارية المختصة؛
 - القيام بحملات تكوينية واسعة النطاق تشجع على إقامة مشاريع ابتكارية وتسهيل طرق حمايتها؛
 - تسهيل المعاملات الإدارية الخاصة بحماية الملكية والحصول على براءات الاختراع؛
 - تحسين طرق رقمنة المعاملات الإدارية وتسهيلها.
- ومن أهم المؤسسات الناشئة في الجزائر لسنة 2022 نجد:

الجدول رقم (1-11): أهم المؤسسات الناشئة في الجزائر لسنة 2022

المهام	سنة الانشاء	المؤسسة
توفر خدمة نقل مبتكرة ويمكن استخدامها عن طريق الهاتف الذكي في أي مكان وفي أي وقت	2017	YASSIR
أكبر قاعدة بيانات قانونية في أفريقيا الناطقة بالفرنسية يجمع القوانين واللوائح وقرارات المحاكم في الجزائر وتونس والسنغال والكاميرون وكوت ديفوار والمغرب وينشرها على الإنترنت	2018	LEGAL DOCTRINE

هي شركة ناشئة في مجال التكنولوجيا متخصصة في الحوسبة السحابية وأنترنت الأشياء	2021	NAMLA
تقوم بإنشاء وإدارة عروض الأسعار والفواتير الخاصة بالزبون برنامج فواتير يتوافق مع القوانين الجزائرية بطريقة آلية	2020	FATOURA APP

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الأنترنت

رغم كل المجهودات التي تقوم بها الجزائر إلا أنها لا تزال في مراحلها الأولى في بناء نظام بيئي مبتكر مشجع على الاستثمار، ونلاحظ بدء ارتفاع عدد المؤسسات الناشئة من سنة لأخرى حيث وصل إلى ما يقارب 750 مؤسسة ناشئة متحصلة على العلامة لغاية مارس 2022.

الفرع الثاني : الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة

1- تمايز الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة والمؤسسات الكلاسيكية:

يعد بناء الميزة التنافسية أحد أهم عوامل نجاح واستمرارية المؤسسات الناشئة، خاصة في ظل نشاطها في بيئة أعمال تتسم بالديناميكية والمنافسة الشديدة، وتختلف هذه الميزة بين المؤسسات الكلاسيكية والمؤسسات الناشئة في عدة جوانب جوهرية، فالأولى تستمد ميزتها من استقرار مواردها المالية وأصولها المادية مما يسهل تمويل عمليات التطوير والتوسع، وكذا استخدامها استراتيجيات تنافسية طويلة الأجل تعتمد على وفورات الحجم، الكفاءة التشغيلية، والعلاقات القوية مع العملاء والموردين، إضافة إلى امتلاكها خبرة في السوق وعلامة تجارية قوية، وشبكات تجارية راسخة، لكن هذا النوع من المؤسسات غالبا ما يواجه صعوبة في الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في السوق بسبب هيكلها التنظيمية المعقدة، ومحدودية استثمارها في مجال البحث والتطوير ونقص تحملها للمخاطر، كما تعتمد على الولاء المبني على التاريخ والعلاقات الطويلة الأجل.

أما بالنسبة للمؤسسات الناشئة فتكمن ميزتها التنافسية في قدرتها على توظيف التقنيات التكنولوجية ووضع حلول لمشاكل يواجهها الزبون بطريقة مبتكرة، كما تتميز بمرونتها العالية وقدرتها على التكيف السريع في السوق الذي تنشط به، بالإضافة إلى أنها تتميز بهيكل تنظيمي بسيط يساعدها على المرونة ودقة اتخاذ القرارات كما تركز على توسيع أصولها غير المادية مثل براءات الاختراع والملكية الفكرية.

تجدر الإشارة إلى أن التمايز بين كل من المؤسسات التقليدية والناشئة أصبح أكثر مرونة في وقتنا الحالي ، فالأولى تسعى نحو تبني المرونة والابتكار والرشاقة التنظيمية لتعزيز ميزتها التنافسية، والثانية تسعى لاكتساب الاستقرار وضمان سمعة موثوقة في السوق.

2- نظرة عامة حول الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة:

تعتبر الميزة التنافسية على مدى قدرة المؤسسة التفوق في أدائها مقارنة مع منافسيها نتيجة إنتاج سلع أو تقديم خدمات بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية وذلك من خلال تبني استراتيجية التمايز، تخفيض التكلفة أو قيادة السوق، كما توجد ركائز أساسية للميزة التنافسية تتمثل في: الجودة، الكفاءة، التحديث والاستجابة لردود أفعال الزبائن (امين مغاوري، 2017) .

حسب كتاب The Art of Startup Fundraising لـ أليخاندرو كريماديس Alejandro Cremades ، فإن معرفة الميزة التنافسية للمؤسسة الناشئة هو مفتاح حصولها على التمويل في مراحلها الأولى، خاصة وأن هذه المرحلة تتميز بالصعوبة فعليها أن تحدد رؤيتها الاستراتيجية بدقة ووضوح كي تضمن اهتمام المستثمرين وأصحاب الأموال (Cremades, 2018)، إن الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة يجب أن تحدد في مراحلها الأولى وتظهر أساساً في استراتيجيتها، رسالتها وأنشطتها التسويقية بهدف تمييز أعمالها عن منافسيها وهذا يسمح لها بالانتشار بشكل أسهل وأسرع في بيئة الأعمال، من أكثر المجالات التي تكتسب فيها المؤسسات الناشئة (Cremades, 2018):

- سرعة تسليم الخدمة أو المنتج؛
- السرعة في النفاذ إلى السوق؛
- السعر التنافسي؛
- التكنولوجيا المستعملة؛
- التصميم الفريد؛
- درجة خدمة العملاء؛
- التخصيص؛
- امتلاك الملكية الفكرية والعلامات التجارية المحمية؛
- الخبرة ومهارة رأس مال بشري.

يعنى نشاط التسويق بأهمية كبيرة في نجاح المؤسسات الناشئة، لهذا تستثمر فيه بدرجة أكبر كونه همزة الوصل بينها وبين عملاءها.

3- بناء الميزة التنافسية في المؤسسات الناشئة:

يعتبر بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الناشئة من أهم الركائز لضمان نجاحها واستدامتها خاصة كونها تنشط في بيئة أعمال ديناميكية شديدة المنافسة ، قام الباحث (Martins de Souza & al, 2024) وآخرون بنشر ورقة بحثية تحت عنوان "الميزة التنافسية للشركات الناشئة المستدامة: تحليل لمراجعة الأدبيات واتجاهات البحث المستقبلية" في مجلة Sustainability عام 2024 ، يهدف إلى سد الفجوة المعرفية المتعلقة بكيفية تحقيق الشركات الناشئة المستدامة للميزة التنافسية، وذلك من خلال الاعتماد على برنامج PRISMA 2020 لإجراء بحث شامل تضمن 44 مقال في قواعد بيانات Scopus و Web of Science ، وتوصل البحث إلى أن المؤسسات الناشئة المستدامة تحقق ميزة تنافسية من خلال:

- **مواءمة الفوائد الاقتصادية والبيئية:** وذلك عبر تقديم حلول تجمع بين الربحية وحماية البيئة؛
- **تعزيز الابتكار بصفة مستمرة:** من خلال التركيز على تطوير منتجات وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات السوق المتغيرة،
- **جذب الاستثمارات في السوق:** فالمؤسسة الناشئة تسعى للاستفادة من التوجه العالمي نحو الاستدامة لجذب المستثمرين المهتمين بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية؛
- **تقليل المخاطر والتعقيدات التنظيمية:** من خلال الامتثال للمعايير واللوائح البيئية لتجنب العقوبات وتعزيز سمعة المؤسسة في السوق؛
- **القدرة على التكيف السريع في البيئة:** من خلال تبني استراتيجيات مرنة تمكنها من الاستجابة الفعالة للتحديات والفرص الجديدة.

في نفس السياق قاما الباحثين (Biniam & Chalchissa , 2024) بنشر ورقة بحثية تحت عنوان: "استراتيجية الابتكار وتنافسية المؤسسات الناشئة: مراجعة منهجية للأدبيات" بهدف استعراض تأثير استراتيجيات الابتكار على تنافسية الشركات واعتمد الباحثان على مراجعة منهجية للأدبيات، من خلال تحليل 40 دراسة نشرت بين عامي 2015 و2023 في قواعد بيانات مثل Scopus ، Web of Science ، PubMed ، Taylor and Francis ، ظهرت النتائج المتوصل إليها أن غالبية الدراسات المعروضة توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين استراتيجية الابتكار وتنافسية المؤسسات الناشئة.

4-العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة:

تتأثر الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة بعدة عوامل مثل تبني الابتكار والتقنيات الرقمية لتقديم منتجاتها أو خدماتها، وكذا الاستجابة المرنة لتغيرات السوق ومختلف مواردها المادية والبشرية التي تساعد في الوصول إلى وضع تنافسي جيد وتحقيق النمو وزيادة الربحية.

قام الباحث (Silva Júnior & al, 2022) وآخرون بتحديد العوامل المؤثرة على تنافسية المؤسسات الناشئة في مقال تحت عنوان "نظرة عامة على العوامل التي تؤثر على تنافسية المؤسسات الناشئة: مراجعة منهجية للأدبيات" أين يقدم مراجعة منهجية للأدبيات بهدف تحديد العوامل الحرجة الرئيسية التي تؤثر على تنافسية هذا النوع من المؤسسات ، حيث تم اختيار 36 مقالا من قواعد بيانات Scopus و Web of Science، وتم إجراء تحليل متعمق للمحتوى باستخدام برنامج VOSviewer لتحديد الروابط بين المفاهيم البحثية المتعلقة بتنافسية المؤسسات الناشئة.

تم في هذه الدراسة، تحديد 25 عاملا من عوامل النجاح الحاسمة التي تؤثر على تنافسية الشركات الناشئة وتصنيفها في ثلاث وجهات نظر أساسية، وهي: التنظيمية والبشرية والبيئية، يشمل المنظور التنظيمي العوامل التي تحدد الخصائص الداخلية للشركات الناشئة، أما المنظور البشري فيتكون من خصائص رأس المال البشري، في حين يشير المنظور البيئي إلى العوامل الخارجية المؤثرة في المؤسسات الناشئة والبيئة التي تنشط بها. تم استخلاص مجموعة من العوامل التي تساهم في تعزيز أو إضعاف تنافسية المؤسسات الناشئة، وهي:

أولا: العوامل التنظيمية

تعتبر العوامل التنظيمية على مجموع السياسات والإجراءات التي تؤثر على كيفية إدارة المؤسسة الناشئة وتوجيه مختلف عملياتها لتحقيق النمو والنجاح، وتشمل ما يلي:

- **الابتكار التكنولوجي:** يمثل في قدرة المؤسسة الناشئة على تطوير منتجات أو خدمات مبتكرة من خلال تبني مختلف التقنيات الرقمية والتكنولوجية الحديثة؛
- **نظام حماية الملكية الفكرية:** من خلال الآليات الرسمية وغير الرسمية لحماية الملكية الفكرية، وتعد هذه الخطوة ضرورية للحفاظ على حقوقها وضمان حمايتها القانونية مما يعزز المنافسة العادلة في السوق؛

- **الاستثمار في البحث والتطوير:** يعد الاستثمار في البحث والتطوير عنصراً أساسياً للمؤسسة الناشئة لبناء معرفة متخصصة وحياسة تقنيات متطورة لدعم استدامتها وجذب مستثمرين وشركاء إستراتيجيين وتحقيق الاستجابة الفعالة لتغيرات السوق واحتياجات العملاء؛
- **الموارد المتاحة في المؤسسة الناشئة:** تشمل هذه الموارد مختلف الأصول المالية والمادية والبشرية والتنظيمية التي تستخدمها لتطوير وإنتاج وتقديم منتجاتها أو خدماتها للمستهلك؛
- **القدرة الاستيعابية:** تعني قدرة المؤسسة الناشئة على امتصاص وتوظيف المعلومات حول السوق والعملاء لتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل؛
- **القدرة المالية:** تعني قدرة المؤسسة على توفير وتأمين الموارد المالية والرأسمالية في الوقت المناسب لضمان نجاحها واستمرارها داخل السوق؛
- **القدرة التكنولوجية:** تشمل مستوى المعرفة والمهارات والتقنيات المستخدمة في التواصل والتعلم والتي تعتمد عليها في تطوير منتجاتها أو خدماتها وتحسين عملياتها وتعد عنصراً حاسماً لبناء ميزة تنافسية قوية؛
- **القدرة الديناميكية:** تشير إلى قدرة المؤسسة الناشئة على التكيف في المجال البيئي الذي تنشط به من خلال تطوير وإعادة توجيه مواردها واستراتيجياتها بكفاءة عالية، فهي تمثل المرونة أو قدرة المؤسسة الناشئة على التكيف مع تغيرات السوق؛
- **خلق القيمة:** تشير إلى عملية تطوير منتجات أو خدمات تساهم في تلبية حاجات العملاء المختلفة من خلال الابتكار، تحسين الجودة وغيرها مما يضمن تحقيقها ميزة تنافسية قوية؛
- **الاستراتيجيات التنافسية:** تعبر عن الخطط التي تتبناها المؤسسة الناشئة لتحقيق التميز المستدام داخل السوق الذي تنشط به وكلما زادت فعالية الاستراتيجيات التنافسية التي تحددها المؤسسة الناشئة حققت ميزة تنافسية يصعب تقليدها؛
- **جودة التنظيم:** تشير إلى كفاءة الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية داخل المؤسسة الناشئة المتعلقة بأداء العمليات الداخلية وتحديد المسؤوليات مما يساهم في بناء ميزة تنافسية قوية؛
- **ثقافة المنظمة:** تشير إلى مجموع القيم والسلوكيات والمعتقدات المشتركة التي توجه تصرف الأفراد داخل المؤسسة الناشئة والتي تؤثر بشكل مباشر على اتخاذ لقرارات وتحفيز الأداء، إن المؤسسات التي

تعتمد ثقافة مؤسسية قائمة على التعلم المستمر قادرة على تجاوز العقبات بسهولة بالإضافة إلى تشجيع الشعور بالانتماء والترابط بين أفراد الفريق.

ثانيا: العوامل البشرية

تشير العوامل البشرية إلى مجموع العوامل المرتبطة بالعنصر البشري والتي تؤثر على الأداء والإنتاجية الخاصة بالمؤسسة الناشئة، تتمثل فيما يلي:

- **المستوى الأكاديمي للموظف:** يشير إلى الدرجة التعليمية التي وصل إليها الموظف والتي تؤثر بشكل كبير على مهاراته وكفاءته في العمل، كما يحدد نوعية الوظيفة التي بإمكانه أن يشغلها، بالإضافة إلى قدرته في تحقيق التطور المهني، التعلم وزيادة فرص الترقية وله تأثير إيجابي على القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- **خصائص المؤسسين:** تشير إلى الصفات والمهارات التي يملكها مؤسس المؤسسة الناشئة والتي تؤثر بشكل مباشر على نجاح المشروع ، تصف درجة كفاءة رائد الأعمال (المواقف والمهارات والقدرات) لتحقيق الأهداف والغايات المسطرة؛
- **رضا الموظفين:** يشير إلى مستوى الرضا الذي يشعر به الموظف تجاه وظيفته، بيئة عمله، ويعكس مدى تلبية توقعاتهم واحتياجاتهم مما يزيد في تحسين الأداء والإنتاجية داخل المؤسسة الناشئة فضلا عن التقدير من قبل الإدارة؛
- **رأس المال المستثمر من قبل رجل الأعمال :** يشير إلى المبلغ المالي الذي يضخه المؤسس أو ريادي الأعمال عند انطلاق مشروعه أي يعتبر الاستثمار الأولي الذي يوفره من أمواله الخاصة أو من مصادر أخرى خارجية؛
- **خبرة الفريق المؤسس:** تشير إلى مجموع المعارف والمهارات والتجارب العملية السابقة التي يمتلكها المؤسسين تشمل التنظيم والإدارة العامة للموارد وحتى الجوانب التقنية والتسويقية التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح المؤسسة؛
- **التزام الموظف:** يشير إلى درجة الولاء والارتباط الذي يشعر به الموظف تجاه المؤسسة التي يعمل بها ومدى استعداده والتزامه بتحقيق الأهداف والغايات التي سطرها المؤسسة.

ثالثا: العوامل البيئية

تعتبر العوامل البيئية على الظروف والتأثيرات الخارجية التي تؤثر على بيئة العمل التي تنشط بها المؤسسة الناشئة، يمكن حصرها فيما يلي:

- **الدعم الحكومي والبيئة السياسية:** يعد الدعم الحكومي من العوامل الحاسمة التي تؤثر على تنافسية المؤسسات الناشئة ويتم ذلك من خلال الحوافز المالية، برامج بالإضافة إلى التشريعات القانونية وبرامج الدعم المصممة بشكل أساسي للمؤسسات الناشئة؛
- **تشكيل التحالفات والتعاون مع الشركاء الخارجيين:** يعد من الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات الناشئة في تعزيز ميزتها التنافسية، بما في ذلك الموردين ووكالات البحث والمستهلكين؛
- **العلاقات مع الجامعات والمراكز البحثية:** تعد العلاقات مع الجامعات والمراكز البحثية أحد أهم العوامل لدعم الابتكار والميزة التنافسية من خلال الوصول إلى المهارات والمعارف الأكاديمية؛
- **الدعم من الحاضنات والمسرعات والحضائر التكنولوجية** يتم توفير الدعم المالي والتنظيمي من قبل الحاضنات والمسرعات والحضائر التكنولوجية لتعزيز الميزة التنافسية وفهم السوق بشكل أفضل؛
- **رأس المال المخاطر:** يعتبر رأس مال المخاطر أحد العوامل الحاسمة في تمويل المؤسسات الناشئة يتك في مرحلة النمو أين تكون درجة المخاطرة جد عالية، مما يساعدها على تعزيز ودعم وضعيته التنافسية؛
- **البيئة الاقتصادية والتكنولوجية:** تترابط البيئة بأكملها بين وضع المنتج في السوق، والوصول إلى الموارد المالية، والتكنولوجيا المستخدمة لزيادة جودة المنتجات وتنوعها وحداتها؛
- **البيئة التنافسية:** تؤثر البيئة التنافسية للمؤسسة الناشئة بشكل كبير على نموها واستمرارها، وكذا القدرة التنافسية لها.

5-أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة:

يعكس اختلاف وجهات نظر الباحثين الأكاديميين ورواد الأعمال في تحديد أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة تعقيد هذا المفهوم وتنوع وجهات النظر فيه، حيث لم يتم التوصل إلى توافق عام بشأن هذا الموضوع، حيث تختلف هذه الأبعاد تبعاً لطبيعة الصناعة، وحجم المؤسسة، والبيئة التنافسية التي تنشط بها، وأدى هذا التباين في المنظورات النظرية التي تتناول مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة، إلى ظهور نماذج متعددة تتشكل من تداخل عوامل كالابتكار والمرونة وجودة الفريق المؤسس وغيرها مما جعل وضع إطار موحد أمراً صعباً يختلف باختلاف القطاعات والأسواق والظروف المحيطة بكل مؤسسة ناشئة.

يظهر في الجدول أدناه التسلسل الزمني لتطور مفهوم أبعاد الميزة التنافسية عبر الزمن لأهم الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال.

الجدول رقم (1-12): أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة

الكاتب والسنة	أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسة الناشئة
(Porter M.، 1980)	القدرة على التمايز، الابتكار التكنولوجي ، كفاءة التكلفة
(Christensen و Raynor، 2003)	الابتكار القوي، نموذج العمل المرن، القدرة على اختراق أسواق جديدة
(RIES، 2011)	التعلم المستمر، الاستجابة السريعة للسوق، الكفاءة التشغيلية
(Blank، Blank، و Dorf، 2012)	نموذج العمل المبتكر، التعلم السريع، التكيف مع متطلبات السوق، التواجد الرقمي
(Pisit، 2018)	القدرة التكنولوجية، التعاون بين المؤسسات الناشئة
(Sadeghiani, Shokouhyar, & Ahmadi, 2022)	الذكاء التنافسي، نموذج العمل المبتكر
(Romina & al, 2022)	الابتكار، الذكاء السوقي، التسعير الجيد
(Fatahillah و Raharjo، 2024)	الابتكار، القدرة الديناميكية، رأس المال الفكري
(Tokaldan، Jahanshad، و Pourzamani، 2025)	الابتكار، رأس المال البشري، المواءمة الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الباحثة حسب الدراسات السابقة.

من بين جميع هذه الأبعاد، تبرز ثلاثة أبعاد رئيسية كأكثرها شيوعاً وملاءمة لطبيعة عمل المؤسسات الناشئة في ظل تزايد المنافسة والتطور الرقمي والتكنولوجيا في بيئة الأعمال وتشكل إطاراً متكاملًا تساعدها على بناء وتعزيز ميزتها التنافسية في السوق الذي تنشط به، وهي:

أ. خاصية الابتكار:

أصبح الابتكار في عصرنا الحالي المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي والتنمية المستدامة والتطور المؤسسي، حيث تسعى الدول والمؤسسات إلى تطوير منظومة الابتكار لديها لتحقيق ميزة تنافسية في الاقتصاد العالمي القائم على المعرفة والأسواق الديناميكية خاصة مع التطورات التكنولوجية المتسارعة، حيث أصبح ضرورة حتمية وليس مجرد خيار كما يشير تقرير مؤشر الابتكار العالمي إلى أن الدول التي تتمتع بأنظمة ابتكار

متقدمة تحقق تفوقا اقتصاديا على غيرها من الدول وتتمتع بقدرة أكبر على مواجهة التحديات العالمية كالتغير المناخي وانتشار الأوبئة (المنظمة العالمية للملكية الفكرية، 2023) وهذا ما دفع الباحثين وأصحاب المؤسسات إلى اكتشاف مفاهيمه وتأثيراته على الأداء.

لقد قدمت عدة تعاريف حول مصطلح الابتكار، أهمها تعريف شومبيتر، الذي يمكن اعتباره مؤسس نظرية الابتكار في الاقتصاد بشكل عام، حيث اعتبره بمثابة التأثير الاقتصادي للتغير التكنولوجي واستخدام التوليفات الجديدة من القوى الإنتاجية المتاحة لحل مختلف مشاكل الأعمال من خلال إدخال منتج جديد أو طريقة إنتاجية جديدة أو فتح سوق، أو حتى اكتشاف موارد جديدة أو إعادة تنظيم الصناعة بطريقة حديثة (Schumpeter, 2003).

يفسر الابتكار على أنه "تحسين"، "تجديد"، وحتى "اختراع"، ولتحديد الفرق بين هذه المصطلحات قام الباحثان (KOGABAYEV و MAZILIAUSKAS، 2017) بتعريف كل منها، حيث وصف التحسين على أنه تحول يحدث داخل النظام ولا يؤدي إلى تغييرات كبيرة في تشغيله، أما التجديد فعرفه على أنه إمكانية إيجاد حل جديد وتسويقه داخل السوق (الوقت اللازم للوصول إلى السوق)، أما الاختراع فاعتبره ابتكار محتمل لحل تقني جديد والقيام بتسويقه التجاري، وبشكل عام قام الباحثان بتعريف الابتكار على أنه طريقة نظامية تؤدي إلى تغيير في كل أو بعض عناصر النظامية من خلال خلق قفزة نوعية، و"كسر" القواعد القديمة، لإنتاج ابتكارات واختراعات جديدة بعد تسويقها (تنفيذها).

بالنسبة للمؤسسات الناشئة يشمل الابتكار مجموعة واسعة من الأنشطة، تمتد من ابتكارات المنتجات والعمليات إلى ابتكارات نماذج الأعمال والأسواق، حيث يتضمن ابتكار المنتج تطوير سلع أو خدمات جديدة أو محسنة بشكل كبير، والتي يمكن أن تلبى الاحتياجات المستحدثة للعملاء أو حتى تخلق أسواقا جديدة نظرا لأن المؤسسات الناشئة غالبا ما تدخل بيئات تنافسية بموارد محدودة، فيوفر عنصر ابتكار المنتج عاملا حاسما، من جهة أخرى، يركز ابتكار العمليات على تنفيذ طرق إنتاج أو توصيل جديدة تعزز الكفاءة وتقلل التكاليف وتبسط العمليات وهي أمور حيوية لاستدامة وقابلية توسع المؤسسات الناشئة.

استكشفت العديد من الدراسات الأنواع المحددة من الابتكار داخل المؤسسات الناشئة وتأثيراتها على نجاحها فابتكار المنتج غالبا ما يؤدي إلى زيادة مباشرة في الحصة السوقية ورضا العملاء والاستجابة لمتطلبات السوق بشكل أفضل، وبالتالي تعزيز مكانتها في السوق، أما ابتكار العمليات من خلال العمل على كفاءة تخصيص مواردها بشكل أكثر فعالية والحفاظ على نموها مع مرور الوقت وكذا تخفيض التكاليف، وهو أمر حيوي لاستدامة الشركات الناشئة التي تعمل بموارد محدودة وهذا بدوره يسمح للمؤسسات الناشئة تحسين

إنتاجيتها ووضعها التنافسية داخل السوق، أما ابتكار نموذج العمل فيوفر لها مزايا تنافسية فريدة حيث يمكنها من التميز في السوق من خلال إنشاء عروض قيمة جديدة، واستهداف شرائح سوقية غير مستغلة، واستغلال فرص استثمارية هامة ، وهذا النوع من الابتكار قوي بشكل خاص لأنه يمكن أن يعيد تعريف ديناميكيات السوق ويضع معايير جديدة داخل الصناعات في الدول (Kartika، 2024).

تركز الدراسات الحديثة بشكل متزايد على الأبعاد المختلفة للابتكار داخل المؤسسات الناشئة، مما يعكس الاهتمام الأكاديمي المتزايد في هذا المجال، تعمقت الأبحاث في أنواع الابتكار سواء كان ابتكاراً في المنتجات أو العمليات أو نماذج الأعمال التي تؤثر بشكل كبير على أداء هذا النوع من المؤسسات، كما تم تسليط الضوء على دور العوامل الخارجية مثل تغيرات السوق وصيغ التمويل المتاحة في تعزيز أو إعاقة الابتكار.

ب. خاصية الذكاء السوقي: Market Intelligence

في ظل التحولات السريعة في بيئة الأعمال وزيادة حدة المنافسة بين الشركات، أصبح الذكاء السوقي (Market Intelligence) أحد الأدوات الحيوية التي تعتمد عليها المؤسسات لاتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على البيانات وقد ظهر الذكاء السوقي كآلية فعالة لجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالأسواق والمنافسين واتجاهات المستهلكين، ودمجها في عملية صنع القرار الاستراتيجي للمؤسسة

تعددت تعريفات الذكاء السوقي (Market Intelligence) في الأدبيات الإدارية والتسويقية، حيث يعرفه (Hendar & Ratnawati, 2020) وآخرون على أنه عملية منهجية تخص جمع وتحليل المعلومات عن البيئة السوقية الخارجية بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية السليمة

بينما يعرفاه (Calof و Wright، 2008) بأنه منظومة متكاملة من الأنشطة المخططة لجمع البيانات والمعلومات عن الأسواق والمنافسين والمستهلكين من مصادر موثوقة وتحليلها ومعالجتها باستخدام أدوات كمية ونوعية ومن ثم تحويلها إلى معرفة تسويقية تدعم اتخاذ القرارات التسويقية ورسم سياسات المؤسسة.

أما بالنسبة للمؤسسات الناشئة فالذكاء السوقي يعبر على القدرة على فهم وتحليل وتقييم البيانات من البيئة الداخلية والخارجية، المتعلقة بالمؤسسة والعملاء والمنافسين والأسواق والشركات كما تسمح لها بتوقع التحولات التي قد تخضع لها الأسواق من خلال إجراء دراسات لاكتساب القدرة على تغطية هذه التغيرات و تحسين اتخاذ القرارات التكتيكية والاستراتيجية، وتكامل الذكاء التنافسي، وبحوث التسويق، وتحليل السوق وتحليل المعلومات التجارية والمالية، وحسب (Romina و al، 2022) فالذكاء السوقي للمؤسسة الناشئة يعتبر عامل حاسم لتحقيقها ميزة تنافسية في السوق الذي تنشط به.

مع تزايد التعقيد في البيئة التنافسية وتسارع التغيرات التكنولوجية، تزداد أهمية بناء وتطوير نظم متكاملة من طرف المؤسسات الناشئة للذكاء السوقي تمكنها من الاستفادة من التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة.

ت. خاصية كفاءة التسعير: Pricing Capability

تعتبر القدرة على التسعير أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على نجاح المؤسسات الناشئة، حيث يلعب التسعير دوراً محورياً في تحقيق الإيرادات، اكتساب العملاء وتعزيز الميزة التنافسية لها، يعرف (سليمان أحمد حسن و عبدالحافظ حمودة موسى، 2023) التسعير على أنه مجموع القواعد التي تعمل على تحديد السعر الأعلى والسعر الأدنى للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة بهدف الوصول إلى الأهداف التسعيرية التي تطمح لها، في نفس السياق يشير (De Toni & al, 2017) إلى أن المؤسسات التي لا تدير استراتيجيات تسعيرها بفعالية تفقد السيطرة على مختلف عملياتها، مما يؤثر سلباً على ربحيتها وكفاءتها في إدارة التكاليف، ويعود ذلك إلى أن استعداد العملاء لدفع سعر معين لا يعتمد فقط على القيمة المدركة، بل يتأثر أيضاً بالأسعار التي يحددها المنافسون الرئيسيون في السوق، ونتيجة لذلك فإن غياب سياسات تسعير واضحة أو تبني استراتيجيات تسعير غير دقيقة قد يدفع العملاء إلى البحث عن مزيد من المعلومات في السوق، مما يزيد من قوتهم التفاوضية ويلزم المؤسسة على تقديم تخفيضات في الأسعار تحقق مقاصده.

من جهة أخرى يواجه المؤسسون العديد من التحديات، لا سيما في المرحلة الأولى، مثل تحديد أسعار تنافسية، وتقدير قيمة منتجاتهم أو خدماتهم، والتواصل بطريقة فعالة مع العملاء نظراً لكون التسعير لا يقتصر فقط على تغطية التكاليف وتحقيق الأرباح، إنما يشمل استراتيجيات التسويق، وجذب الفئة المستهدفة، والاستجابة لتقلبات السوق في الوقت المناسب، ومن بين القيود التي تواجهها الشركات الناشئة ما يلي:

- نقص رأس المال مقارنة بالشركات القائمة، مما يحد من قدرتها على المنافسة من حيث التسعير والتوسع؛
عدم امتلاك قاعدة عملاء ثابتة، ما يدفعها للتركيز على استراتيجيات جذب المستهلكين من خلال تقديم أسعار أقل؛

- عدم إلمام أصحاب الشركات الناشئة بتكاليف الإنتاج والتشغيل، مما يؤدي إلى أخطاء في تحديد الأسعار.

وحسب (Sidharta, 2017) بالنسبة للشركات الناشئة، رغم أهمية التسعير، فإنه لا ينبغي أن يكون محور تركيزها الأساسي، فبدلاً من المنافسة على السعر فقط، ينبغي عليها التركيز على تمييز منتجاتها وتقديم قيمة فريدة تميزها عن الشركات القائمة.

المبحث الثالث: التسويق الرقمي وأثره على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة

يعتبر التسويق الرقمي أحد العوامل الجوهرية التي تسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة، حيث يمكنها من الوصول إلى الأسواق المستهدفة بكفاءة وبتكلفة منخفضة نسبياً مقارنة بالأساليب التقليدية، ويتم ذلك من خلال توظيف أدوات مختلفة مثل تحسين الظهور الرقمي، وتحليل البيانات، وتخصيص المحتوى، لكي تستطيع هذه المؤسسات التفاعل بمرونة مع العملاء وتقديم عروض قيمة تتماشى مع احتياجات السوق المتغيرة، مما يسهم في تعزيز الابتكار والاستجابة السريعة وتحقيق ولاء العملاء.

المطلب الأول: انتشار الأنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي وأهميتها في التسويق الرقمي

سنتناول في هذا العنصر كيف ساهمت الإنترنت في انتشار التسويق الرقمي من خلال الوسائط الرقمية الأكثر انتشاراً بين طبقات المجتمع والمتمثلة أساساً في مواقع التواصل الاجتماعي ومنصات الرقمية.

الفرع الأول: التسويق الرقمي كأحد مخرجات الأنترنت:

يعتبر التسويق الرقمي من أبرز مخرجات الثورة الرقمية وتطور شبكة الإنترنت، حيث أدى الانتشار الواسع لاستخدام الإنترنت إلى ظهور قنوات جديدة للتسويق تعتمد على التفاعل اللحظي، والبيانات الضخمة، والاتصال المباشر مع الجمهور (TIAGO & Veríssimo, 2014) وقد ساعد هذا التحول الاستفادة من بيئات رقمية مرنة تتيح بناء علاقات مستدامة مع العملاء وتحسين عمليات الترويج والبيع بما يعزز من فرص التميز في الأسواق التنافسية.

1-توسع استخدام الإنترنت عبر الدول عامة والجزائر خاصة:

تعتبر الأنترنت من أهم صور التقدم التقني التي تعتمد على الأجهزة الإلكترونية، فمن خلالها يتمكن الزبون من الوصول للسلع والخدمات بأسهل الطرق، ولقد تطور استخدام الأنترنت عبر العالم وحقق ارتفاعاً بنسب كبيرة عاماً بعد الآخر، وفقاً لموقع الإحصائيات STATISTA، بلغ معدل النمو السنوي المركب للفترة بأكملها من 2018 إلى 2023 6٪. وكان أسرع نمو متوقع من هذه الفترة في عام 2019، تزامناً مع فترة كوفيد بزيادة 300 مليون مستخدم إنترنت جديد وبذلك تحقيق معدل نمو 7.7٪ عن عام 2018.

في جانفي 2022، احتلت الصين المرتبة الأولى عالمياً من حيث البلدان التي تضم أكبر عدد من مستخدمي الأنترنت كونها تمتلك أكبر كثافة سكانية بعدد 1.02 مليار مستخدم للإنترنت، أي أكثر من ثلاثة أضعاف عدد الولايات المتحدة في المرتبة الثالثة بحوالي 307 مليون مستخدم للإنترنت، وهذا راجع لتنميتها الاقتصادية

المستمرة والسريعة، وأيضا بسبب الميل الثقافي نحو التكنولوجيا والتحول الرقمي حيث بلغ عدد السكان المرتبطون بالإنترنت 1.4 مليار نسمة، تليها في الترتيب الهند ثم الولايات المتحدة الأمريكية (Statista، 2022).

في أبريل 2024 احتلت شمال أوروبا المرتبة الأولى بين المناطق العالمية من حيث نسبة السكان الذين يستخدمون الإنترنت حيث بلغت نسبة المستخدمين 99% بالمائة من السكان، من جهة أخرى احتلت كوريا الشمالية المرتبة الأخيرة عالميا مع عدم وجود انتشار لاستخدام الإنترنت تقريبا بين عامة السكان.

وحسب (Statista، 2025) تتقدم الصين والهند والولايات المتحدة على البلدان الأخرى في جميع أنحاء العالم من حيث عدد مستخدمي الإنترنت، كما كانت دول آسيا موطنًا لأكثر عدد من المستخدمين على مستوى العالم حيث بلغ عددهم أكثر من 2.93 مليار في آخر الإحصائيات، واحتلت أوروبا المرتبة الثانية، بحوالي 750 مليون مستخدم.

اعتبارا من عام 2023، كان استخدام الإنترنت العالمي أعلى بين الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 15-24 سنة عبر جميع الدول، حيث يمثل الشباب في أوروبا أعلى نسبة انتشار في الاستخدام بنسبة 98 % ، وبالمقارنة، كانت نسبة المتوسط العالمي للفئة العمرية 15-24 سنة 79%، كما اعتبر مستوى دخل البلدان أيضا عاملا أساسيا للوصول إلى الإنترنت، حيث أفادت الإحصائيات أن 93% من سكان البلدان ذات الدخل المرتفع باستخدامهم للإنترنت، مقابل 27 % فقط من البلدان ذات الدخل المنخفض (Statista, 2025).

من جهة أخرى شهدت إفريقيا تطورا ملحوظا في استخدام الإنترنت عبر السنوات الأخيرة، ومع ذلك لا تزال نسبة الاستخدام أقل من المتوسط العالمي نظرا إلى وجود عدة تحديات مثل نقص كفاءة البنية التحتية وارتفاع تكاليف الوصول للإنترنت في بعض المناطق ذات الدخل المنخفض، اعتبارا من جانفي 2024، حققت نيجيريا أكثر من 103 مليون مستخدم للإنترنت، وهو أعلى رقم تم تسجيله في جميع أنحاء أفريقيا، تليها مصر في المرتبة الثانية بأكثر من 82 مليون مستخدم، في المقابل احتلت الجزائر الموقع الخامس إفريقيا في عدد مستخدمي الإنترنت حيث بلغ أكثر من 33 مليون مستخدم.

حسب احصائيات موقع (Statista, Number of internet users in Algeria from 2014 to 2029, 2025) من المتوقع أن يستمر عدد مستخدمي الإنترنت في الجزائر في الارتفاع بين عامي 2024-2029 بمجموع 9.9 مليون مستخدم (+25.79%)، بعد السنة الخامسة عشر من الزيادة المتتالية، ويقدر أن يصل عدد المستخدمين إلى 48.27 مليون مستخدم ويرجع هذا التقدم لعدة أسباب نذكر منها:

- تحسين البنية التحتية الرقمية من خلال زيادة الاستثمارات في هذا المجال من طرف الحكومة الجزائرية؛
 - الانتشار الكبير لاستخدام الهواتف الذكية خاصة بين فئة الشباب؛
 - تسين جودة الإنترنت من خلال زيادة سرعتها وتوسيع نطاق التغطية في المناطق الحضرية والريفية؛
 - انتشار التعليم والعمل عن بعد خاصة في المؤسسات التعليمية والجامعات؛
 - زيادة ونمو المحتوى الرقمي عبر وسائل التواصل الاجتماعي؛
 - انتشار التجارة الإلكترونية والتسويق الرقمي في مختلف المجالات.
- لقد شهدت الجزائر نموا ملحوظا في السنوات الأخيرة في استخدام الإنترنت، وهذا راجع إلى عمل الحكومة والأفراد على تحسين بيئة العمل والبنية التحتية الرقمية في مختلف المجالات، ورغم وجود بعض التحديات إلا أن الاتجاه العام يشير إلى مزيد من التطور في لقطاع الرقمي والتنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

2-وسائل التواصل الاجتماعي كأحد أهم مخرجات التسويق الرقمي:

تطور مصطلح "التسويق الرقمي" بمرور الوقت من مصطلح محدد يصف تسويق المنتجات والخدمات باستخدام القنوات الرقمية، إلى مصطلح شامل يصف عملية استخدام التقنيات الرقمية لاكتساب العملاء وتعزيز المعاملات التجارية معهم وزيادة المبيعات (عياد ، فودوا ، و قراش ، 2020)، في ظل التحول الرقمي والتكنولوجي، أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي تلعب دورا هاما في بناء علاقات استراتيجية بين الشركات وعملائها من خلال بناء روابط معهم، كما أنها تساعد في الوصول إلى عملاء جدد من خلال عرض منتجاتها أو خدماتها والتسويق لها .

تعرف مواقع التواصل الاجتماعي على أنها: "الأداة التي تسمح للأفراد، المؤسسات ومختلف المجموعات بالاتصال والتواصل بين بعضهم البعض عن طريق مشاركة وتبادل المعلومات والأفكار بصفة تفاعلية" (غزال و لخضاري، 2021)، كما هناك من يعرفها على أنها: "أسلوب تواصل اجتماعي يسهل عملية إنشاء وتبادل المعلومات والمحتويات بين الأفراد والمجموعات والمنظمات وتسمح بتبادل الصور والفيديوهات والملفات الأخرى " (خالد ابن الوليد و لحول، 2019).

لقد مر ظهور مواقع التواصل الاجتماعي بثلاث مراحل أساسية وهي (خالد ابن الوليد و لحول، 2019):

- المرحلة 1 : WEB 0.1 كانت عبارة عن صفحات ويب ثابتة تتيح مجال صغير للتفاعل؛
- المرحلة 2: WEB 0.2 عبارة عن مجموعة من التطبيقات في الويب مثل المدونات، اهتمت بتطوير التجمعات الافتراضية مركزة بدرجة كبيرة على التفاعل والاندماج؛

- المرحلة 3: WEB 0.3 وصف الويب كقاعدة بيانات، وتعمل فيه محركات البحث دورا هاما كعميل ذي يتعلم تلقائيا من خلال تعامل الفرد وسلوكه.

الجدول رقم(1-13): ترتيب أشهر مواقع التواصل في العالم لسنة 2022

الترتيب	الاسم	عدد المستعملين للشهر الواحد	سنة التأسيس	الأرباح المحققة (بالبلون)
1	FACEBOOK	2.9 بليون	2004	\$85.96
2	YOUTUBE	2.2 بليون	2005	\$28.8
3	WhatsApp	2 بليون	2009	\$5.5
4	INSTAGRAM	2 بليون	2010	\$24
5	TIKTOK	1 بليون	2016	\$11

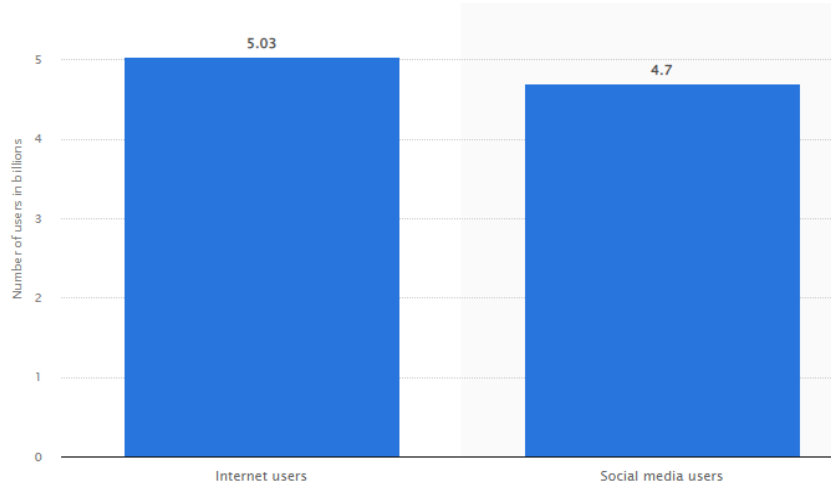
المصدر: (walsh, 2022)

اتسع نطاق استعمال مواقع التواصل الاجتماعي عبر الزمن، إلى أن أصبحت في يومنا هذا ضرورة لا يستغنى عنها، ومن أهم المواقع التي حققت شهرة كبيرة ، حيث :

- يحتل موقع فيسبوك الريادة في أكثر مواقع استعمالا في العالم بعدد 2.9 بليون مستعمل للشهر الواحد؛
- لم يعد موقع فسيوك مكان افتراضي للتواصل فقط من طرف الأفراد، بل تعدى ذلك ليصبح مكان يستخدمه المستثمرون للإشهار والتسويق، الترويج، التجارة الإلكترونية وغيرها من المعاملات المماثلة كونه يضمن السهولة والسرعة أكثر من الوسائل التقليدية؛
- يأتي موقع يوتيوب في المرتبة الثانية بأرباح محققة وصلت \$28.8 بليون دولار، يغطي هذا الموقع جميع المجالات من موضة وألعاب وفيديوهات تعليمية ويعتبر المنصة الأشهر التي تستعملها العلامات التجارية في التسويق بالمحتوى.

ساهم انتشار الأنترنت في تطور استخدام مواقع التواصل الاجتماعي ، حيث بلغ مستخدميها 4.7 بليون مستخدم أي ما يعادل 59٪ من إجمالي سكان العالم وهي نسبة لا تختلف كثيرا عن العدد الكلي لمستخدمي الأنترنت .

الشكل رقم (17-1): عدد مستخدمي الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي في جميع أنحاء العالم في جويلية 2022 (بالبيون)



المصدر: (Statista, Number of internet and social media users worldwide as of July 2022(in billions), 2022)

حسب احصائيات موقع (Statista, Social media penetration in Africa 2024, by region, 2024) في جانفي 2024، بينت أن عدد مستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي في شمال أفريقيا بلغ حوالي 40.4% من السكان ، بينما بلغت هذه النسبة في جنوب أفريقيا 41.6% أما في وسط أفريقيا، يستخدم فقط ما يقارب 10% من السكان وسائل التواصل الاجتماعي، وهو أدنى معدل في جميع أنحاء أفريقيا وأدنى نسبة إقليمية على مستوى العالم.

أما بالنسبة إلى الجزائر انتشرت وسائل التواصل الاجتماعي بشكل كبير عبر السنوات الأخيرة، حيث بلغ عدد مستخدمي منصة فيسبوك حوالي 33 مليون مستخدم باعتباره الوسيلة الرائدة لوسائل التواصل الاجتماعي في البلاد لعام 2024، يليه مسنجر بنحو 28 مليون مستخدم وإنستغرام بحوالي 12 مليون جزائري (Statista, Number of social media users in Algeria as of December 2024, by platform, 2024).

على ضوء ما سبق، نلاحظ تطور مواقع التواصل الاجتماعي من منصات افتراضية للتواصل بين الأفراد إلى وسيلة استراتيجية يستخدمها المستثمرون من أفراد ومؤسسات في الترويج لمنتجاتهم، التقرب لزبائنهم، وتنفيذ مختلف المعاملات الاقتصادية بأسهل وأسرع الطرق.

المطلب الثاني: التسويق الرقمي والميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة

أصبح التسويق الرقمي في العصر الحديث أحد العوامل الحاسمة التي تساهم في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة، حيث يوفر بيئة تفاعلية ومرنة تسمح بتوسيع نطاق السوق وتحسين تجربة العملاء بطريقة فعالة من حيث التكلفة والوقت، سنتناول في هذا المطلب دراسة العلاقة النظرية بينهما وتبسيط الضوء عليهما.

الفرع الأول: التسويق الرقمي والميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة

تعتبر المؤسسات الناشئة مؤسسات ذات طبيعة ابتكارية، فرقمنة مختلف نشاطاتها يعزز نموها ونجاحها في المجال الجغرافي الذي تنشط به، ويعتبر التسويق الرقمي من أبرز الأنشطة التي تركز عليها في تنفيذ أهدافها الإستراتيجية، وهذا ما سنتطرق له في هذا الفرع.

1- تأثير التسويق الرقمي على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة:

تعرف المؤسسات الناشئة على أنها تلك المؤسسات التي تسعى لإيجاد حلول أو تقديم سلع أو خدمات للعملاء بطريقة مبتكرة في ظل المخاطرة المرتفعة وعدم الأكادة، مع احتمال تحقيقها لنمو قوي في حالة نجاحها، وتختلف عن باقي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تتميز بكونها تعتمد على التكنولوجيا وتحقق نمو سريع نسبيا في ظل تحمل مخاطر عالية

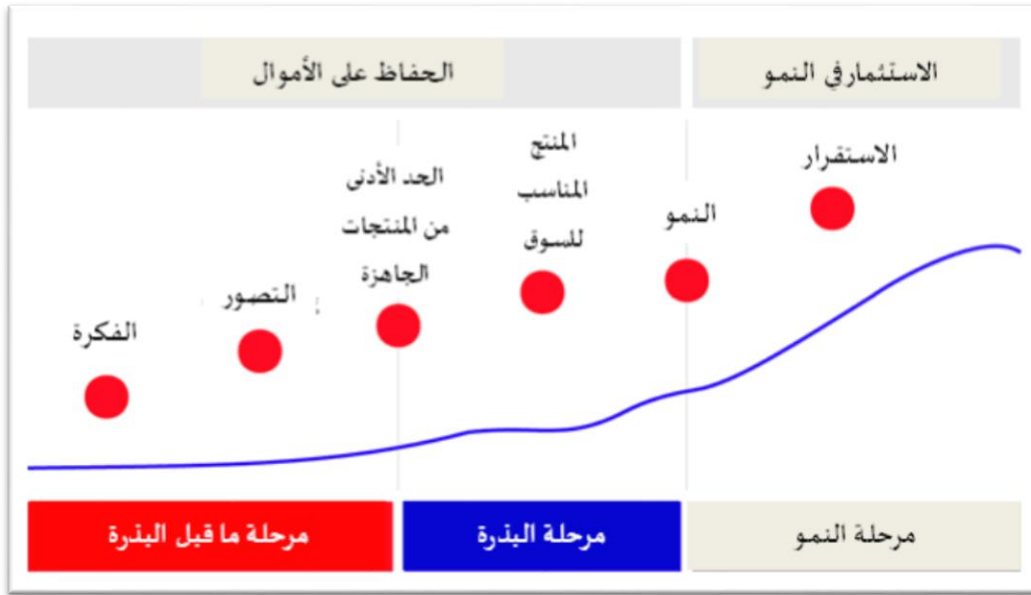
حسب كتاب **The Art of Startup Fundraising** لـ أليخاندرو كريماديس **Alejandro Cremades** ، فإن معرفة الميزة التنافسية للمؤسسة الناشئة هو مفتاح حصولها على التمويل في مراحلها الأولى، خاصة وان هذه المرحلة تتميز بالصعوبة فعليها أن تحدد رؤيتها الاستراتيجية بدقة ووضوح كي تضمن اهتمام المستثمرين وأصحاب الأموال (Cremades، 2018) ، كما أن الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة يجب أن تحدد في مراحلها الأولى وتظهر أساسا في استراتيجيتها، رسالتها وأنشطتها التسويقية بهدف تمييز أعمالها عن منافسيها وهذا يسمح لها بالانتشار بشكل أسهل وأسرع في بيئة الأعمال.

من أكثر المجالات التي تكتسب فيها المؤسسات الناشئة ميزتها التنافسية حسب (Cremades، 2018)، نجد :

- سرعة تسليم الخدمة أو المنتج؛
- السرعة في النفاذ إلى السوق؛
- السعر التنافسي؛
- التكنولوجيا المستعملة؛
- التصميم الفريد؛

- درجة خدمة العملاء؛
 - التخصيص؛
 - امتلاك الملكية الفكرية والعلامات التجارية المحمية؛
 - الخبرة ومهارة رأس مال البشري؛
 - التسويق الجيد للمنتج أو الخدمة.
- يعد اختيار المرحلة المناسبة للاستثمار في التسويق للمؤسسة الناشئة عملية جوهرية، فهي تخصص ميزانية معينة لكل مرحلة من مراحل حياتها، حيث تكون الميزانية الموجهة للتسويق أقل في مرحلة ما قبل البذرة و البذرة وهذا يرجع أساسا إلى قلة مواردها ومدخلاتها المالية، أما في مرحلة النمو فتقوم بإعادة استثمار مداخلها بعد تحقيق نجاحها واستقرارها في السوق ، وتخصص بذلك ميزانية أكبر لتسويق منتجاتها والترويج لها ، وغالبا ما تستخدم المؤسسات الناشئة التسويق الرقمي بدل التسويق التقليدي باعتباره أقل تكلفة وأكثر نجاعة في استهداف الزبائن وفهم توجهاتهم ، من جهة أخرى يسمح لها بالوصول إلى زبائنها المستهدفين بدقة ويسهل عملية تتبع وقياس سلوكهم التسويقي حسب ما هو مبين في الشكل ، وتبرز أهمية استخدام التسويق الرقمي في عدة جوانب، أهمها ما يلي:
- **زيادة شفافية المؤسسة:** يساعد التسويق الرقمي المؤسسات الناشئة على زيادة ظهورها عبر الإنترنت والوسائط الرقمية وبالتالي الوصول إلى جمهور أكبر؛
 - **تخفيض التكاليف التسويقية:** ان استخدام التسويق الرقمي بدل التقليدي يعد أكثر فعالية من حيث التكلفة وهو أمر مهم بشكل خاص للمؤسسات الناشئة التي تكون ميزانياتها محدودة خاصة في مراحلها الأولى؛
 - **الإعلان المستهدف:** يسمح التسويق الرقمي بالإعلان المستهدف للغاية، مما يعني أن المؤسسات الناشئة بإمكانها تحديد عملائها المستهدفين بدقة أكبر والوصول إليهم؛
 - **الحصول على نتائج قابلة للقياس:** يوفر التسويق الرقمي أدوات وتحليلات لقياس نجاح الحملات التسويقية، مما يسمح للمؤسسات الناشئة بتحسين أداءها التسويقي بمرور الوقت؛
 - **التفاعل مع العملاء:** يوفر التسويق الرقمي قنوات وسيطة مختلفة، مثل وسائل التواصل الاجتماعي والتسويق عبر البريد الإلكتروني، لتسهيل التفاعل مع العملاء وبناء علاقات دائمة معهم والحصول على التغذية العكسية؛
 - **تحقيق عائد استثمار أفضل:** من خلال الاستفادة من تقنيات التسويق الرقمي، يمكن للمؤسسات الناشئة تحقيق عائد أفضل على الاستثمار مقارنة بأساليب التسويق التقليدية؛
 - **تحقيق الميزة التنافسية:** يساهم التسويق الرقمي الجيد للمؤسسات الناشئة على اكتساب ميزة تنافسية في النظام البيئي الذي تنشط فيه، لذا فهي تسعى لتبني الاستراتيجيات التسويقية الملائمة في ذلك.

الشكل رقم (1-18): تكاليف التسويق عبر مختلف مراحل تطور المؤسسة الناشئة



المصدر: (Siegemedia, 2022)

2. أهمية التسويق الرقمي لاكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة:

وفقا لدراسة نشرت في المجلة الدولية لعلوم التسويق، يمكن للتسويق الرقمي أن يوفر للمؤسسات الناشئة ميزة تنافسية من خلال تمكينها من الوصول إلى عملاء جدد، تحسين التفاعل وزيادة الوعي بالعلامة التجارية وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الناشئة التي تبنت التسويق الرقمي في وقت مبكر كانت أكثر نجاعة في تحقيق نمو ونجاح سريعين مقارنة بالمؤسسات التي لم تعتمد (Harmeling، Moffett، Arnold، و Carlson، 2016) ويساعد التسويق الرقمي المؤسسات الناشئة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال عدة نقاط، أهمها:

- زيادة الوعي بالعلامة التجارية: من خلال استخدام قنوات التسويق الرقمي مثل مواقع التواصل الاجتماعي وتحسين محرك البحث (SEO) والتسويق عبر البريد الإلكتروني، يمكن للمؤسسة الناشئة الوصول إلى فئة أوسع من الزبائن وتحقيق زيادة وعيهم بالعلامة التجارية لها؛
- الإعلان المستهدف: يسمح التسويق الرقمي للمؤسسات الناشئة باستهداف إعلاناتها إلى مستهلكين محددين من جانب الاهتمامات والسلوكيات ، مما يوجهها نحو القيام بإعلانات أكثر دقة وفعالية؛
- مشاركة العملاء: توفر قنوات التسويق الرقمي للمؤسسات الناشئة فرصا للتفاعل مع العملاء في الوقت المناسب وتأخذ بعين الاعتبار رسائلهم التسويقية وتغذيتهم العكسية، مما يحسن رضاهم ويشجع ولائهم؛

- تحليل أفضل للبيانات: يوفر التسويق الرقمي للمؤسسات الناشئة إمكانية الوصول إلى عدد أكبر من البيانات حول سلوك العملاء وتفضيلاتهم ومشاركاتهم، مما قد يساعدهم على اتخاذ قرارات تجارية أكثر فعالية.

تتميز المؤسسات الناشئة عن غيرها من المؤسسات التقليدية كونها تعتمد على الإبداع والابتكار وتسعى إلى طرح حلول لمشاكل حالية بطريقة تتماشى مع عصر السرعة واحتياجات العملاء المستمرة، ولا شك أن التحول الرقمي في مختلف المجالات ساهم بشكل كبير في تطورها وتسهيل مهامها لاسيما في مجال التسويق الذي تسعى من خلاله إلى الترويج لمنتجاتها أو خدماتها باستخدام وسائط رقمية أكثر فعالية وأقل تكلفة.

الفرع الثاني: وسائل التواصل الاجتماعي والميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة

1- اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة من خلال التسويق الرقمي عبر مواقع التواصل الاجتماعي :

يعرف التسويق الرقمي على أنه استعمال التكنولوجيات الحديثة كالأنترنت والهاتف النقال لتحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة، أي أنه يعتمد على وسائط إلكترونية في مختلف الأنشطة التسويقية للمؤسسة، ومن بين أهم أدواته نجد مواقع التواصل الاجتماعي التي أصبحت ضرورة لا يستغنى عنها للوصول لأكثر عدد من الزبائن، وتوجد عدة مداخل لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التسويق الرقمي عبر مواقع التواصل الاجتماعي للمؤسسات لكن معظمها يشترك في النقاط التالية (جلال كريمة و عدالة العجال، 2019):

- **مراقبة سمعة المؤسسة:** وذلك من خلال تفاعلات المستخدمين التي تتم مع المؤسسات ضمن المجتمعات الافتراضية وكذلك البحث عن آراءهم والتغذية العكسية؛
- **زيادة الوعي بالعلامة التجارية:** وذلك من خلال رسم صورة المؤسسة في ذهن المستهلك تعزز ولاءه للعلامة حالياً ومستقبلاً على أوسع نطاق لاستقطاب أكبر عدد من الزبائن؛
- **التركيز على رأس المال الاجتماعي للمؤسسة:** وذلك من خلال تقوية العلاقة مع المستخدمين في العالم الافتراضي.

وفي دراسة أخرى ل (PEI, 2018)، أشارت إلى أن المؤسسات الناشئة تلجأ إلى التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي لعدة أسباب، نذكر منها:

- إمكانية الوصول إلى عدد كبير من الأشخاص في المزيد بطريقة سهلة دون دفع رسوم إعلانية كبيرة؛
- استخدام المدونات والشبكات الاجتماعية والتجارية لتكون أقرب للزبون؛
- إن زيادة الولوج إلى الموقع الإلكتروني يزيد من رتبة الصفحة في محركات البحث الرائدة وبالتالي سهولة انشاز المنتج أو الخدمة؛

- تكمل وسائل التواصل الاجتماعي استراتيجيات التسويق الأخرى مثل الحملات الإعلانية مدفوعة الأجر؛
 - بناء المصداقية من خلال المشاركة مع الزبائن، إعلامهم بالمستجدات والرد على أسئلتهم؛
 - تحتوي مواقع التواصل الاجتماعي على معلومات المستخدم مثل بيانات الملف الشخصي، والتي يمكن استخدامها لاستهداف مجموعة معينة من الزبائن.
- على المؤسسة الناشئة أن تحدد الفئة المستهدفة بدقة لأن ذلك يساعدها في تحديد المعلومات الضرورية التي تفيد العميل، كونها تؤثر على نية اتخاذ قرار شراء وبالتالي الوصول إلى الإدراك الإيجابي لقيمة علامة الخدمة أو المنتج.

2- أبعاد التسويق الرقمي عبر مواقع التواصل الاجتماعي:

يشمل التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي عدة أبعاد نذكر منها (انطوان، 2021):

- **المرح Entertainment** : فمعظم مستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي هدفهم الاستمتاع في قضاء الوقت في هذه المواقع الافتراضية فهو العنصر الأكثر تحفيزا في عرض وصناعة المحتوى؛
 - **التفاعل Interaction** : تلعب وسائل التواصل الاجتماعي دورا هاما في تبادل الأفكار والمقترحات، وبالتالي ضمان التشارك والتبادل من طرف المستخدمين، سواء أشخاص طبيعيين أو مستثمرين، ليس فقط في المعلومات، بل أيضا العلامات والمنتجات، والتجارب والخبرات السابقة؛
 - **الحدثة Trendiness** : وهي تقديم أحدث المعلومات عن الخدمات أو المنتجات أو الاخبار في مختلف المجالات مما يجعلها وسيلة لضمان ثقة العملاء من طرف الشركات بتوفير المعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب؛
 - **تفصيل المعلومات حسب احتياجات المستخدمين Customization** : يقصد بها مدى تطابق المعلومات المطروحة من طرف الشركات مع حاجات ورغبات المستخدمين والعملاء عبر هذه المواقع؛
 - **الأهمية** : يقصد ببعد الأهمية مستوى إدراك المستخدمين بأهمية الأنشطة التسويقية والمحتويات التي تطرحها الشركات عبر وسائل التواصل الاجتماعي في الحياة الاجتماعية لهم، أين أصبحوا يرونها ضرورة في وقتنا هذا.
- وتختلف أهمية هذه الأبعاد باختلاف توجه مستخدمي مواقع التواصل للدول، فنجد في إيطاليا مثلا حدثة المعلومات تحتل الصدارة من حيث الأهمية، يليها المرح وأخيرا التفاعل، أما في فرنسا جاء بعد المرح يليه التفاعل ثم حدثة المعلومات (انطوان، 2021).

خلاصة الفصل الأول:

تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري للتسويق الرقمي وواقع تطبيقه في المؤسسات الناشئة، حيث استعرضنا في البداية المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمؤسسات الناشئة من حيث تعريفها، خصائصها، دورة حياتها، إشكالية تمويلها، بالإضافة إلى مقومات نجاحها التي ترتبط بتجاوز التحديات والاستفادة من عوامل النجاح العامة، ثم انتقلنا إلى تناول مفاهيم التسويق الرقمي، مسلطين الضوء على البيئة الرقمية الحديثة التي أفرزت هذا النمط من التسويق، مع التركيز على أبعاده الرئيسية، كما عرضنا خصوصيات التسويق الرقمي من حيث أدواته المختلفة، كالإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي والتسويق عبر الهاتف، إلى جانب الاتجاهات الحديثة، وطرق قياس فعاليته، والمسارات الاستراتيجية المرتبطة به.

في محور آخر، تم التطرق إلى واقع تطبيق التسويق الرقمي داخل المؤسسات الناشئة، من حيث أشكاله المختلفة، والتحديات التي تواجه تلك المؤسسات في توظيفه، والدعائم اللازمة لتعزيزه، مع التأكيد على أهميته كوسيلة لتعزيز القدرات التنافسية، كما خصص الفصل جانباً لتحليل الأسس النظرية لمفهوم الميزة التنافسية، وتم التعمق في خصوصياتها من خلال استعراض الاستراتيجيات والمداخل النظرية المختلفة، بالإضافة إلى دورة حياتها داخل المؤسسة، وفي نفس السياق، ركزنا في المبحث الثاني على الميزة التنافسية ضمن قطاع المؤسسات الناشئة، من خلال إبراز أهمية وجود نظام بيئي محفز وداعم، والجهود المبذولة في الجزائر في هذا الإطار، إضافة إلى تحليل خصائص الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة، وأهم العوامل المؤثرة فيها، وأبعادها التنافسية الخاصة.

وفي الأخير، ناقشنا العلاقة بين التسويق الرقمي والميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة، من خلال بيان كيف يُعد التسويق الرقمي إحدى أهم مخرجات الإنترنت التي تسهم في تحسين تنافسية هذه المؤسسات، خاصة عبر توظيف وسائل التواصل الاجتماعي. كما أبرزنا تأثير التسويق الرقمي في بناء الميزة التنافسية، وأهميته في تعزيز موقع المؤسسات الناشئة في بيئة سوقية ديناميكية.

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة

تمهيد:

تشكل الدراسات السابقة والمعرفة المتراكمة ركزة أساسية في بناء أي بحث علمي، كونها تلعب دوراً محورياً في مساعدة الباحث على تحديد الفجوة البحثية ومراجعة الأبحاث السابقة من وجهة نظره، وتمكنه من الإحاطة الشاملة بجوانب الموضوع المراد دراسته مما يساعد على فهم مختلف التطورات النظرية والميدانية المتعلقة بالبحث.

يسعى الباحث إلى جمع مختلف الدراسات من تقارير ومقالات ومختلف المراجع العلمية بأنواعها، والمتعلقة بموضوع بحثه لدراسة إشكالية ما وتقديم ملخص علمي مع تقييم نقدي لها، بهدف تعزيز مصداقية البحث العلمية من خلال الاستناد إلى أسس معرفية راسخة فضلاً عن مساعدة الباحث على بناء الإطار النظري والتعرف على كل المصطلحات الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة والوقوف على مختلف النتائج المتحصل عليها من طرف الباحثين الآخرين وبالتالي المساهمة في إثراء الموضوع وتعزيز الآفاق المستقبلية له.

سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع "تأثير التسويق الرقمي على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة" وحاولت دراسته من جوانب مختلفة، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال مبحثين أساسيين.

- المبحث الأول الذي يقدم عرض لأهم الدراسات السابقة باللغتين العربية والإنجليزية؛
- المبحث الثاني من خلال التعقيب على الدراسات السابقة وتحديد الفرق بينها وبين دراستنا الحالية بالإضافة إلى تحديد مجال الاستفادة منها.

المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة

سيتم في هذا المبحث تسليط الضوء على مختلف الدراسات السابقة باللغتين العربية والإنجليزية والتي تناولت أحد متغيرات موضوع أثر التسويق الرقمي على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة وذلك باتباع التسلسل الزمني.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية:

لاحظنا وجود ندرة الدراسات السابقة باللغة العربية التي تناولت موضوع دراستنا، مما يعكس فجوة بحثية تستدعي المزيد من الاستقصاء العلمي وتبرز الحاجة إلى تعزيز البحث في هذا المجال على المستوى المحلي وحتى العالمي، نظرا لأهمية التسويق الرقمي في دعم تنافسية المؤسسات الناشئة وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق المعاصرة، وعليه فإن إجراء دراسات معمقة حول هذا الموضوع من شأنه توفير أسسا معرفية تستند إليه المؤسسات الناشئة في تبني استراتيجيات تسويقية فعالة تعزز من تفوقها التنافسي.

1. دراسة (فتني، 2024) تحت عنوان- دور التسويق الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات

الناشئة- دراسة حالة المؤسسات الناشئة الجزائرية- أطروحة دكتوراه بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة- الجزائر، والتي هدفت إلى تسليط الضوء على مدى مساهمة التسويق الرقمي من خلال أبعاده الخمس (الجذب، المشاركة، الاحتفاظ، التعلم، التواصل) في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الناشئة من خلال أبعادها (التكلفة، الجودة، الإبداع، المرونة، الوقت) من خلال القيام بدراسة ميدانية على عينة بلغ عددها 38 شركة جزائرية ناشئة بتوزيع 260 استبيان على مدراءها واسترجاع 173 منها قابلة للدراسة، وتوصل الباحث إلى وجود علاقة تأثير إيجابية بين متغيرات الدراسة.

2. دراسة (فضل الله، 2024) تحت عنوان- تأثير حملات التسويق الرقمي الممولة على زيادة مبيعات

المشاريع الصغيرة والناشئة: دراسة تحليلية على متجرفن الابتكارات الإلكترونية- مقال بمجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام وتكنولوجيا الاتصال – العدد 12، هدفت إلى تبيان أثر حملات التسويق المدفوعة على الرفع من مبيعات المشاريع الصغيرة والناشئة من خلال تحليل أهم مؤشرات الأداء (Kpis) على منصات مواقع التواصل الاجتماعي لمدة شهرين من عام 2023 وكذا استعمال طرق كمية وعمليات إحصائية لتحليل الفرضيات وإيجاد العلاقة الإحصائية بين متغيرات الدراسة، وتم التوصل إلى إيجاد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية متوسطة بينهما.

3. دراسة (كريم عاشور و الياس درويش، 2024) تحت عنوان -التسويق الرقمي ودوره في تحقيق الميزة

التنافسية المستدامة- مقال بمجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 20، هدفت إلى تسليط

الضوء على التسويق الرقمي بأبعاده الخمسة (الجذب، الاستغراق، الاحتفاظ، التعلم، التواصل) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، التكنولوجيا) تم جمع وتحليل البيانات عن طريق توزيع 147 استبيان على الإداريين في المستشفيات الخاصة بمدينة السلیمانية، وتم بعدها تحليل البيانات المحصل عليها بالبرنامج الإحصائي (spss V25)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية وأثر معنوي إيجابي بين متغيرات الدراسة مما يؤكد على ضرورة استخدام التسويق الرقمي في وقتنا الحالي.

4. دراسة (عابدية و طليحي ، 2024) تحت عنوان -التحول الرقمي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الناشئة دراسة عينة من الشركات الناشئة في مدينة تبسة- مقال منشور بمجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال المجلد 08، العدد 1، والذي هدف إلى تسليط الضوء على أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الناشئة من خلال أبعادها المتمثلة في (التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت أو التسليم، الإبداع) وتم تطبيق الدراسة الميدانية على خمس مؤسسات ناشئة جزائرية بتوزيع 50 استبيان موجه إلى مؤسسيها والموظفين فيها، توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتأثير التحول الرقمي على ميزتها التنافسية.

5. دراسة (عمير عباس، صديق شريف، ويحيى علي، 2023) تحت عنوان -أثر التسويق الرقمي في النجاح التسويقي- مقال منشور بمجلة اقتصاديات الأعمال، العدد 5، هدفت إلى تسليط الضوء على مدى تأثير التسويق الرقمي بأبعاده الخمسة على النجاح التسويقي بتوزيع استبيان على زبائن شركة كورك للاتصالات المتنقلة في قضاء الحمدانية الذي بلغ عددهم 60 مفردة ومن ثم تحليل البيانات باعتماد البرنامج الإحصائي (spss V26) وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير قوية بين متغيرات الدراسة وعلاقة ارتباط معنوية بينهما مما يؤكد أهمية استخدام التسويق الرقمي في نجاح الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة؛

6. دراسة (فرحان العتيبي، 2023) مقال تحت عنوان - دور التسويق الرقمي في الترويج للسياحة الداخلية بالملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030 - مقال منشور بمجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام وتكنولوجيا الاتصال العدد 11، هدفت إلى تسليط الضوء على مدى مساهمة التسويق الرقمي في الترويج للسياحة الداخلية للمنطقة من خلال دراسة تطبيقية وتوزيع استبانة على عينة تتكون من 200 مفردة من منطقة مكة المكرمة، لتتوصل إلى وجود ارتفاع لنسبة تعرض المستخدمين السعوديين إلى التسويق الرقمي وتحصلت أداة مواقع التواصل الاجتماعي على أكبر نسبة تستخدمها العينة،

بالإضافة إلى التوصل إلى أن الإنترنت تساهم في تعزيز السياحة الداخلية للمنطقة بنسبة 89,2 % مما يشير إلى أهمية التسويق الرقمي؛

7. دراسة (محمد فؤاد و عبد الرحمان جميل، 2023) تحت عنوان -أبعاد التسويق الرقمي ودورها في ترسيخ صورة العلامة التجارية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في عدد من شركات بيع السيارات في مركز مدينة دهوك- مقال منشور بمجلة جامعة دهوك، المجلد: 26، العدد 1 هدفت إلى تبين دور أبعاد التسويق الرقمي الخمس في ترسيخ صورة العلامة التجارية من خلال توزيع ودراسة 77 استبيان ومعالجته باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss V 26) وتوصلت نتائج البحث إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين الأبعاد الخمس للتسويق الرقمي والمتغير الثاني للدراسة وأن التسويق الرقمي يؤثر إيجابيا على نوايا المستهلكين لاتخاذ قرار الشراء وبالتالي ترسيخ صورة العلامة التجارية للمؤسسة؛

8. دراسة (فرحان طالب، محسن الياسري، و دايع عبد علي، 2022) تحت عنوان -تأثير التسويق الرقمي في تعزيز الاستجابة التنافسية- مقال منشور بالمجلة العراقية للعلوم الإدارية المجلد 16، هدفت إلى دراسة أثر أبعاد التسويق الرقمي الخمس على أبعاد الاستجابة التنافسية (السرعة، الفاعلية، الاتساق) من خلال دراسة 13 مصرفا وعينة تتكون من 225 شخص يشغل منصب رئاسة إداري، ومن ثم جمع البيانات وتحليلها عبر البرنامج الإحصائي (spss V19) وتوصلت نتائج البحث إلى وجود ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد متغيرات الدراسة والإشارة إلى ضرورة استخدام التسويق الرقمي لتسهيل الوصول إلى مستخدميها بفعالية وأقل تكلفة ممكنة؛

9. دراسة (رعد صالح و حسين فخري، 2022) تحت عنوان - ممارسات التسويق الرقمي ودورها في تحسين الأداء المنظمة التسويقي- بحث تطبيقي-، مقال منشور بمجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 52، هدفت إلى تسليط الضوء على مساهمات ممارسات التسويق الرقمي في تحسين أداء المنظمة التسويقي من خلال دراسة تطبيقية على عينة قدرت ب 57 مدير ومسؤول في شركة آسيا سيل للاتصالات باستخدام أداة البرنامج الإحصائي SPSS V20 وبرنامج Excel وكذا المقابلة، لتحليل متغيرات الدراسة، لتتوصل نتائج البحث في الأخير إلى وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد التسويق الرقمي (معدا بعدي الاستغراق والاحتفاظ) و الأداء التسويقي للمنظمة.

10. دراسة (محسن محمد، 2022) تحت عنوان -دور التسويق الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالقاهرة الكبرى- مقال بالمجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، هدفت إلى دراسة مدى مساهمة التسويق الرقمي في تحقيق الميزة

التنافسية للمنظمات ذات الطبيعة الخدمية من خلال دراسة 416 استبيان موجه إلى الجامعات الخاصة بالمنطقة وتحليله باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V20) و (Amos V20)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين متغيرات الدراسة المتمثلة في أبعاد التسويق الرقمي (الجذب، الاستغراق، الاحتفاظ، التعلم، التواصل) وأبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، مميزات الخرج) وجاء ترتيب بعد التواصل في المرتبة الأولى تليه باقي الأبعاد بالنسبة للمتغير الأول وبعد مميزات الخرج يليه بعد التكلفة وباقي الأبعاد بالنسبة للمتغير الثاني:

11. دراسة (أسامة محمد، قياس أثر أبعاد التسويق الرقمي في كسب رضا العملاء: دراسة تطبيقية على عينة من عملاء الشركة المصرية العامة للسياحة والفنادق، 2021) تحت عنوان قياس أثر أبعاد التسويق الرقمي في كسب رضا العملاء: دراسة تطبيقية على عينة من عملاء الشركة المصرية العامة للسياحة والفنادق (إيجوث)، مقال منشور بمجلة التجارة والتمويل المجلد 41، العدد 3، هدفت إلى تسليط الضوء على أبعاد التسويق الرقمي وتأثيرها على رضا العميل من خلال التطبيق على عينة من عملاء الشركة المصرية العامة للسياحة وتحليل 315 استبانة باستخدام البرنامج الإحصائي (IBM SPSS Statistics 23) وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة المتمثلة في أبعاد التسويق الرقمي (الاحتفاظ، التعلم، التواصل)، وكسب رضا العملاء:

12. دراسة (زيدان، 2018) تحت عنوان- مساهمة التسويق الرقمي في تنمية العلاقة مع الزبون - دراسة ميدانية لعينة من زبائن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر- أطروحة دكتوراه بجامعة ألكلي محند أولحاج -البويرة - الجزائر، شعبة العلوم التجارية، تخصص إدارة تسويقية، هدفت إلى تبيان دور التسويق الرقمي كأداة فعالة لتنمية العلاقة مع زبائن المؤسسة من خلال القيمة المدركة وذلك بالقيام بدراسة ميدانية على عينة بلغ عددها 306 مفردة من مستخدمي الهاتف النقال على مستوى ولايات الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي على الزبائن مستخدمي أدوات التسويق الرقمي لمعاملتهم من حيث فعاليتهم وانخفاض تكلفتهم كما أن القيمة المدركة للزبائن تساهم في بناء الثقة والولاء مع متعاملهم:

13. دراسة (يوسف الحكيم وسعيد الحمامي، 2017) تحت عنوان التسويق الرقمي ودوره في تحقيق سعادة الزبائن - مقال منشور بمجلة الغري للعلوم الاقتصادية والتجارية، المجلد 14، العدد 3، والتي هدفت إلى تبيان مدى مساهمة التسويق الرقمي بأبعاده الخمس (الجذب، الاستغراق، الاحتفاظ، التعلم، التواصل) في تحقيق السعادة المستدامة، وسعادة المرح من خلال توزيع 450 استبانة على عينة من

شركات الاتصالات المتنقلة في العراق وتحليل 382 منها بالبرنامج الإحصائي (Spss V21) و (Amos V21) لتتوصل في الأخير إلى وجود علاقة تأثير إيجابية ومباشرة بين متغيرات الدراسة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

عكس الدراسات السابقة باللغة العربية، تشهد الدراسات باللغة الإنجليزية اهتماماً متزايداً بموضوع تأثير التسويق الرقمي على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة، نظراً للدور المحوري الذي يؤديه التسويق الرقمي في بيئة الأعمال المعاصرة من تعزيز الابتكار، وتحسين استجابة السوق، وحتى زيادة ولاء العملاء، لقد تناولت هذه الدراسات مختلف أبعاد التسويق الرقمي وربطتها بقدرة المؤسسات الناشئة على تحقيق التفوق التنافسي، مع ذلك لا تزال هناك حاجة إلى مزيد من الأبحاث التي تركز على سياقات دقيقة، مثل المؤسسات الناشئة لتعميق الفهم حول العوامل التي تعزز فعالية التسويق الرقمي في تحقيق ميزتها التنافسية.

1. دراسة (Ashlin Dsouza و Niyaz Panakaje، 2023) تحت عنوان **A Study on the Evolution of**

Marketing Digital، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على تطور التسويق الرقمي عبر الزمن واستخدام تحليل SWOT في محاولة للتعلم في الإيجابيات والسلبيات المرتبطة به، توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن التسويق الرقمي للمنتجات والخدمات سيشهد طلباً وارتفاعاً متزايداً بسبب ارتفاع استخدام الإنترنت والأجهزة الإلكترونية، بالإضافة إلى ذلك أشارت نتائج البحث إلى كيفية تحول المناطق الريفية قبل وبعد وجود شبكة استخدام الإنترنت والأجهزة الإلكترونية الحديثة، كما أكدت الدراسة على التأثير الإيجابي لجائحة كوفيد-19 في تطور استخدام التسويق الرقمي، وتوصي الدراسة بضرورة اهتمام الحكومات أكثر بمجال التسويق الرقمي، ووضع التشريعات القانونية لحماية المستخدمين وأصحاب المصالح؛

2. دراسة (djokhdem، 2023) تحت عنوان **The Intellectual and Conceptual foundations of**

Digital Marketing: Transitioning from Traditional to Digital Approaches،

هدفت إلى تسليط الضوء على الأسس والقواعد الفكرية والأدبية لمجال التسويق الرقمي من خلال استكشاف وجهات نظر وتصورات الباحثين، بالإضافة إلى الحجج التي يقدمونها فيما يتعلق بهذا المفهوم التسويقي الهام، وتوصلت الدراسة إلى تنظيم تلك المفاهيم في إطار نظري ومفاهيمي من خلال عرض تطوره التاريخي وتبيان أهميته وأهدافه ومختلف قنواته؛

3. دراسة (Said Sultan Freihat، 2023) تحت عنوان **Digital marketing and its role in**

achieving customer's happiness: Evidence Jordanian five-star hotels، هدفت إلى

تقليل الفجوة المعرفية بين أبعاد التسويق الرقمي وسعادة العملاء، من خلال تشخيص كل من مستوى تبني التسويق الرقمي ومستوى تحقيق سعادة العملاء، وتحديد طبيعة العلاقة بينهما وكذا التعرف على مستوى تأثير ومساهمة أبعاد التسويق الرقمي في تحقيق سعادة العملاء، وتم ذلك من خلال توزيع 360 استبيان موجه إلى عملاء في فنادق الخمس نجوم في عمان ومن ثم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي وتوصلت الدراسة إلى أن جميع أبعاد التسويق الرقمي تؤثر إيجابيًا على سعادة العملاء، كما أن مستوى استخدام أبعاد كل من التسويق الرقمي وتحقيق سعادة العملاء أقل من المستوى المطلوب في فنادق الخمس نجوم في عمان، كما توصي الدراسة بضرورة استخدام أدوات التسويق الرقمي عبر مختلف القنوات الرقمية المتميزة للاستجابة لجذب العملاء من طرف المؤسسات؛

4. دراسة (Romina & al, 2022) تحت عنوان **Product Innovation, Market Intelligence and Pricing Capability as a Competitive Advantage in the International Performance of Startups: Case of Peru**، يبحث هذا المقال في دور الأبعاد الثلاثة وهي الابتكار والذكاء السوقي، والقدرة التسعيرية) كعوامل تحسن من الميزة التنافسية وأثرها على أداء المؤسسات الناشئة، مع التركيز على حالة دولة بير، يعتمد البحث على تحليل كيفية مساهمة هذه العوامل في تمكين الشركات الناشئة من التوسع في الأسواق الدولية وتحقيق أداء متميز واستندت الدراسة إلى استجابة 200 مؤسسة ناشئة نشطة في بيرو، حيث تم استخدام تقنية PLS-SEM، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج تبين أن الأبعاد الثلاثة جميعها تؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة الناشئة، والتي بدورها تؤثر على الأداء الدولي لها، وأن الميزة التنافسية تعمل كوسيط بين الذكاء السوقي والابتكار؛

5. دراسة (Patil, Navalgund, & Mahantshetti, 27 January, 2022.) تحت عنوان **Digital Marketing Adoption by Start-Ups and SMEs**، هدفت إلى تسليط الضوء على مدى اعتماد المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التسويق الرقمي، خاصة وأن هذه الأخيرة تنشط في نظام بيئي شديد المنافسة، وتم استجواب أصحاب ومديري الشركات الناشئة والشركات الصغيرة والمتوسطة القائمة على التصنيع والخدمات العاملة في منطقة شمال كارناتاكا في الهند، ومن ثم تحليل ودراسة النتائج باستخدام برامج التحليل الإحصائي SPSS و Smart PLS، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي بين اعتماد التسويق الرقمي من طرف المؤسسات ومدى اعتمادها على التكنولوجيا ودراسة وضعيتها في النظام البيئي الذي تنشط به، حيث أصبح من الضروري اعتماد استراتيجية تسويق رقمي من طرف كل مؤسسة تسعى لتحقيق البقاء وتعزيز وضعيتها التنافسية داخل السوق؛

6. دراسة (Somanchi, Sandeep, Sandeep, & Shivani, 2022) تحت عنوان **DIGITAL MARKETING – CHALLENGES, SOLUTIONS AND PROBLEM IN**

TODAY'S COMPETITIVE ERA – A STUDY، هدفت إلى تسليط الضوء على أهمية وضرورة استخدام التسويق الرقمي في الوقت الحالي كونه أصبح همزة الوصل الأكثر فعالية بين المؤسسة وعملاءها حيث يستخدم للتواصل معهم عبر الإنترنت باستخدام أحدث التقنيات وتوصلت الدراسة إلى أنه أصبح من الضروري وضع استراتيجيات تسويقية حديثة تتناسب مع احتياجات المستهلكين الجدد مع الأخذ بعين الاعتبار كل من إيجابياته ومختلف تحدياته ؛

7. دراسة (Halvadia & Menon, 2021) تحت عنوان **A Study on the Impact of Existing and Emerging Trends in Digital Marketing on Consumer Buying Behavior**، هدفت إلى معرفة تأثير الاتجاهات القائمة في التسويق الرقمي على سلوك الشراء للمستهلكين وإلى أي مدى تؤثر هذه الاتجاهات على المستهلكين من خلال جمع 136 استبانة موزعة على الزبائن، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لأدوات التسويق الرقمي مثل: وسائل التواصل الاجتماعي، وتسويق المحتوى، والتسويق عبر محركات البحث، والإعلانات المرئية على سلوك الشراء للمستهلكين؛

8. دراسة (Desai, 2019) تحت عنوان **Digital Marketing: A Review** هدفت إلى تسليط الضوء على الإطار المفاهيمي للتسويق الرقمي من خلال التطرق إلى استراتيجياته وأدواته ومدى مساهمته في تطوير الأعمال والنظام البيئي للأسواق في وقتنا الحاضر، وتوصلت الدراسة إلى أن التسويق الرقمي أصبح ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها في ظل انتشار الأجهزة الإلكترونية المتطورة والهواتف الذكية من طرف جميع فئات المجتمع؛

9. دراسة (Asawari Avinash Pawar, 2019) تحت عنوان **The Evolution of Digital Marketing: Past Present and Future** هدفت هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على التسويق الرقمي ومراحل تطور مفهومه وأدواته واستراتيجياته عبر الزمن مع تقديم إحصائيات أهم التقارير التي توضح هذا التطور وتحليلها، حيث أصبح التسويق التقليدي من وجهة نظر الباحث غير كافي لوحدة وإنما استوجبت ضرورة التوجه نحو التقنيات الحديثة وإدخال تكنولوجيا المعلومات إلى كافة الأنشطة التسويقية للمؤسسات للوصول إلى أكبر قاعدة جماهيرية ممكنة وبالتالي تحقيق أهدافه بأكثر فعالية؛

10. دراسة (Alghizzawi, 2019) تحت عنوان **The role of digital marketing in consumer behavior: A survey**، هدفت إلى تسليط الضوء على دور التسويق الرقمي في التأثير على سلوك المستهلك من خلال ثلاثة أبعاد: تطبيقات الهواتف المحمولة، منصات التواصل الاجتماعي، و الكلمة المنطوقة الإلكترونية، كما أشارت إلى الدور الذي يلعبه التسويق الرقمي في سلوك المستهلك مع التركيز بشكل خاص على قطاع السياحة، وتوصلت إلى وضع المفاهيم الرئيسية لمغيرات الدراسة وعرض الأدبيات

المراجعة ليتمكن الباحثين في المجال من تحديد الفجوات العلمية الحالية واقتراح بحوث مستقبلية ذات العلاقة ؛

11. دراسة (Silvia، 2019) تحت عنوان **The Importance of Social Media and Digital**

Marketing to Attract Millennials' Behavior as a Consumer، هدفت إلى تسليط الضوء على أهمية استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والتسويق الرقمي في الوقت الحاضر كأداة استراتيجية من حيث بناء الوعي بالعلامة التجارية وإدارة الحملات التسويقية، بالانتقال من عصر التسويق التقليدي إلى الحديث الذي يمكن المسوقين من استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والتسويق الرقمي لتتبع المنافسة والوعي بالعلامة التجارية والحصول على نتائج حملات أكثر قابلية للقياس، وذلك من خلا استخدام نموذج The Hook Canvas لشرح خطوات القيام بالحملات الرقمية وعبر الإنترنت؛

12. دراسة (Pawan و Chitral، 2018) تحت عنوان **Digital Inbound Marketing to Drive the**

Success of Startups، هدفت إلى تسليط الضوء على التسويق الرقمي الداخلي من خلال خلقه لمحتوى جذاب وتحسين محركات البحث لتعزيز الظهور، ومدى مساهمة ذلك في نجاح المؤسسات الناشئة كونها مؤسسات تعتمد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال والطرق التسويقية الحديثة؛

13. دراسة (Sinha، 2018) تحت عنوان **A COMPARATIVE ANALYSIS OF**

TRADITIONAL MARKETING V/S DIGITAL MARKETING، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على تحديد أهم الفروقات بين التسويق الرقمي والتسويق التقليدي من خلال التطرق إلى الإطار المفاهيمي لكل منهما حيث توصل إلى أن التسويق التقليدي هو عملية تتطلب وقتاً وميزانية كبيرتين للحصول على النتائج المرجوة، بالاعتماد على الصحف، والنشرات، والراديو، والتلفزيون، والإعلانات على اللوحات الإعلانية في الطرق الرئيسية للبلاد والسريعة، وإعلانات المجلات وغيرها، بينما التسويق الرقمي فيهدف إلى زيادة المبيعات، وزيادة العملاء المحتملين، وتحسين الوعي بالعلامة التجارية وتقليل التكاليف، في الفضاء الرقمي من خلال التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي والعروض الترويجية المستهدفة عبر الإنترنت وغيرها من الأدوات؛

14. دراسة (P.K. Kannan & Hongshuang Li، 2017) تحت عنوان **Digital marketing: A**

framework, review and research agenda، هدفت إلى وصف الإطار المفاهيمي للتسويق الرقمي بتسليط الضوء على قنوات التواصل في عملية التسويق وكذا استراتيجياته لما لها أثر كبير في تحقيق التواصل بين المستخدمين وأصحاب المصالح سواء كانوا أشخاص طبيعيين أو معنويين، كما توصى الدراسة بضرورة الاطلاع على المراجعات الأدبية والبحوث السابقة في مجال التسويق والمجالات المرتبطة به مثل علم

الاجتماع، علوم الكمبيوتر وكذا علم النفس الاستهلاكي للتمكن من تحديد الفجوات العلمية وبناء الأبحاث المستقبلية؛

15. دراسة (Siddiqui و Khan ، 2017) تحت عنوان **The Importance Of Digital Marketing. An Exploratory Study To Find The Perception And Effectiveness Of Digital Marketing Amongst The Marketing Professionals In Pakistan**، هدفت هذه الدراسة الاستكشافية إلى عرض معالم التسويق الرقمي في دولة باكستان. التي نادرا ما يتم التطرق لهذه القضية من قبل الأكاديميين والباحثين فيها، استخدمت هذه الدراسة معايير التسويق الرقمي لقياس مدى وعي المستخدمين بأهميته بمشاركة 200 متخصص في التسويق الرقمي ومن ثم معالجة وتحليل هذه البيانات باستخدام طرق إحصائية مثل الإحصاء الوصفي والتحليل العاملي، وتوصلت الدراسة إلى وجود أربع مجموعات رئيسية وهي: المتشككون ، المتحمسون، النفعيون، المقتصدون ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المتخصصون في مجال التسويق الرقمي يمثلون أكبر فئة وهي المتشككون تجاه أدوات ومفاهيم التسويق الرقمي من حيث الفعالية والتكلفة؛

16. دراسة (Kamal, 2016) تحت عنوان **Study of Trend in Digital Marketing and Evolution of Digital Marketing Strategies** هدفت إلى تسليط الضوء على مراحل تطور مفهوم التسويق الرقمي عبر مختلف السنوات مع الإشارة إلى أهمية هذا المجال وطرق تفعيله في المؤسسات للاستفادة منه ومضاعفة الفرص للمؤسسات كما تمت الإشارة إلى دراسة الشكل المستقبلي للتسويق الرقمي في عالم الأعمال من خلال تحليل الاتجاه الذي يسلكه التسويق في وقتنا الحالي؛

17. دراسة (Thompson و Jek ، Senior executives 'perceptions of business-to-consumer (B2C) online marketing strategies: the case of Singapore ، 2002) تحت عنوان **Senior executives perceptions of business-to-consumer online marketing strategies**، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على استراتيجيات التسويق الرقمي للشركات التي تتعامل مع المستهلكين مباشرة (B2C) في سنغافورة، من خلال توزيع 92 استبانة موجهة إلى الرؤساء التنفيذيين/مديري التسويق في 400 شركة في البلاد، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استراتيجيات جذب العملاء والتواصل معهم لها تأثير إيجابي كبير مع قيمة العلامة التجارية الرقمية التي تعرف على أنها "مجموعة من أصول والتزامات العلامة التجارية المرتبطة بعلامة تجارية واسمها ورمزها التي تضيف أو تطرح من القيمة التي يقدمها منتج أو خدمة لشركة و/أو لعملائها بالإضافة إلى ذلك، ترتبط قيمة العلامة التجارية عبر الإنترنت بشكل إيجابي مع النمو المالي للشركات.

المبحث الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة

سيتم من خلال هذا المبحث التعقيب على مختلف الدراسات السابقة باللغة العربية واللغة الإنجليزية من خلال تحليلها ومناقشتها ومن ثم مقارنتها مع دراستنا الحالية، مما يتيح لنا إمكانية تحديد أوجه التشابه والاختلاف بينهما، وفي الأخير الوصول إلى الإضافة التي تقدمها دراستنا الحالية.

المطلب الأول: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة باللغتين العربية والإنجليزية، يمكننا وضع مقارنة بينها وبين دراستنا الحالية من خلال عدة أبعاد تتمثل في: البعد المكاني، البعد الزمني، مجتمع وعينة الدراسة، متغيرات الدراسة، القطاع المدروس، المنهج وأدوات الدراسة، وأخيرا نتائج الدراسة.

1. البعد المكاني والزمني لإجمالي الدراسات:

استهدفت دراستنا الحالية دولة الجزائر خلال الفترة الممتدة من 2024-2025، أما بالنسبة للدراسات الأخرى فشملت الفترة من 2002 إلى 2024، ولقد كانت في عدة مناطق جغرافية داخل الجزائر مثل: دراسة (فتني، 2024) ودراسة (عبايدية و طلحي، 2024) في ولاية تبسة، دراسة (زيدان، 2018) ولاية البويرة.

بالنسبة للمناطق الجغرافية خارج الجزائر فتناولت عدة دول مثل: العراق (يوسف الحكيم و سعيد الحمادي، 2017)، (عمير عباس، صديق شريف، و يحيى علي، 2023)، (محمد فؤاد و عبد الرحمان جميل، 2023)، (فرحان طالب، محسن الياسري، و دايع عبد علي، 2022)، (رعد صالح و حسين فخري، 2022)، أما بالنسبة لدولة السعودية: (فضل الله، 2024)، (كريم عاشور و الياس درويش، 2024)، (فرحان العتيبي، 2023)، بالإضافة إلى دولة مصر: (محسن محمد، 2022)، (أسامة محمد، قياس أثر أبعاد التسويق الرقمي في كسب رضا العمال: دراسة تطبيقية على عينة من عمال الشركة المصرية العامة للسياحة والفنادق، 2021)، الأردن: (Said Sultan Freihat, 2023)، سنغافورة: (Jek و Thompson، 'Senior executives' perceptions of consumer (B2C) online marketing strategies: the case of Singapore-to-business، 2002)، الهند: (Kamal، 2016)، (Chitral و Pawan، 2018)، (Ashlin Dsouza و Niyaz Panakaje، 2023)، (Patil، Naval Gund، و Mahantshetti، 27 January، 2022)، (Sandeep، Sandeep، و Shivani، 2022)، (Halvadia & Menon، 2021)، باكستان: (Khan و Siddiqui، 2017) والبيرو: (Romina و al، 2022)

2. من حيث عينة الدراسة والقطاع المستهدف:

مست الدراسات السابقة العديد من القطاعات منها القطاع الخدمي مثل دراسة: (يوسف الحكيم و سعيد الحمامي، 2017)، (محسن محمد، 2022)، (زيدان ، 2018)، (الحمامي و علي يوسف، 2017)، وكذا القطاع الفندقية مثل دراسة : (فرحان العتيبي، 2023)، (أسامة محمد ، قياس أثر أبعاد التسويق الرقمي في كسب رضا العمال : دراسة تطبيقية على عينة من عمالء الشركة المصرية العامة للسياحة والفنادق، 2021)، (Said ، Sultan Freihat, 2023)، بالإضافة إلى القطاع التجاري الذي تناولته دراسة : (محمد فؤاد و عبد الرحمان جميل، 2023)، (فضل الله، 2024)، أما باقي الدراسات فتناولت قطاع المؤسسات الناشئة بشكل عام مثل دراسة: (فتني، 2024)، (عبايدية و طلحي ، 2024)، (Romina و al، 2022)، (Navalgund ، Patil، و Mahantshetti، 27 January, 2022). وهو ما توافق مع دراستنا الحالية.

أما بالنسبة لعينة الدراسة فهناك من اختار العينة الطبقية العشوائية مثل دراسة : (فتني، 2024)، وهناك من اختار ممدراء ومؤسسي المؤسسات الناشئة مثل دراسة: (عبايدية و طلحي ، 2024)، (Romina و al، 2022)، أما بالنسبة لدراستنا الحالية فاخترنا مؤسسي المؤسسات الناشئة ومسؤولي قسم التسويق فيها.

3. من حيث المنهج وأدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسات السابقة على أدوات مختلفة مثل الاستبيان منها دراسة : (يوسف الحكيم و سعيد الحمامي، 2017)، (محمد فؤاد و عبد الرحمان جميل، 2023)، (فتني، 2024)، (عبايدية و طلحي ، 2024)، (أسامة محمد ، قياس أثر أبعاد التسويق الرقمي في كسب رضا العمال : دراسة تطبيقية على عينة من عمالء الشركة المصرية العامة للسياحة والفنادق، 2021)، (Romina و al، 2022)، (Halvadia & Menon, 2021) في حين هناك من اعتمد على دراسة الحالة مثل : (فضل الله، 2024) ، أما بالنسبة لدراستنا الحالية ودراسة (رعد صالح و حسين فخري، 2022) فاعتمدت على أداتين وهما المقابلة والاستبيان.

من خلال الطريقة التي عالجت بها الدراسات السابقة موضوع التسويق الرقمي والميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة، هنالك من تناولها من الجانب النظري فقط مثل دراسة: (Asawari Avinash Pawar، 2019)، (Chitral و Pawan ، 2018)، (Desai، 2019)، (P.K. Kannan و Li Hongshuang، 2017)، (Navalgund ، Patil، و Mahantshetti، 27 January, 2022)، (Sinha، 2018).

في حين وجود دراسات أخرى ركزت على كلا الجانبين النظري والتطبيقي مثل دراسة: (Siddiqui و Khan، 2017)، (Sandeep ، Sandeep ، Somanchi، و Shivani، 2022)، (Romina و al، 2022)، (Said Sultan ، Freihat, 2023)، (أسامة محمد ، قياس أثر أبعاد التسويق الرقمي في كسب رضا العمال : دراسة تطبيقية

على عينة من عمالء الشركة المصرية العامة للسياحة والفنادق، (2021)، (زيدان ، 2018)، (يوسف الحكيم وسعيد الحمامي، 2017)، (محمد فؤاد و عبد الرحمان جميل، 2023)، (محسن محمد، 2022)، (فتني، 2024) وكذا دراستنا الحالية.

4. من حيث متغيرات الدراسة:

حاولت معظم الدراسات السابقة فهم وتحليل متغيرات الدراسة، فهناك من درس المتغير المستقل وهو التسويق الرقمي من خلال أبعاده الخمسة والتي تتمثل في (الجذب، المشاركة، الاحتفاظ، الاتصال والتعلم) مثل دراسة (فتني، 2024)، (يوسف الحكيم وسعيد الحمامي، 2017)، (كريم عاشور و الياس درويش، 2024)، (عمير عباس، صديق شريف، و يحيى علي، 2023)، (فرحان العتيبي، 2023)، (محمد فؤاد و عبد الرحمان جميل، 2023)، (فرحان طالب، محسن الياسري، و داخ عبد علي، 2022)

أما بالنسبة إلى المتغير التابع للدراسة والمتمثل في الميزة التنافسية، فتمت دراسته من خلال عدة أبعاد تختلف باختلاف وجهة نظر الباحث، والقطاع المستهدف وكذا نوع المؤسسة المدروسة، فهناك من استخدم أبعاد (التكلفة، الجودة، الإبداع، المرونة، الوقت) مثل : (فتني، 2024) و (عبايدية و طلحي ، 2024)، وهناك من استخدم أبعاد (التكلفة، الجودة، المرونة، التكنولوجيا) مثل: (كريم عاشور و الياس درويش، 2024)، أما (فرحان طالب، محسن الياسري، و داخ عبد علي، 2022) فدرسها من خلال الأبعاد (السرعة، الفاعلية، الاتساق) ، ودرسها (محسن محمد، 2022) من خلال (التكلفة، الجودة، المرونة، مميزات الخريج)، أما (Romina و al، 2022) فقاموا بدراسة أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة من خلال الأبعاد التالية (الابتكار والذكاء السوقي، وكفاءة التسعير) وهو ما توافقت معه دراستنا الحالية.

5. أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية:

حاولنا من خلال دراستنا الحالية تقييم أثر التسويق الرقمي على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة من خلال تقسيم الدراسة إلى متغيرين رئيسيين يتمثلان في:

- متغير التسويق الرقمي: والذي تم تقسيمه إلى خمسة أبعاد أساسية توافقت عليها معظم الدراسات السابقة باللغة العربية وكذا الأجنبية وتتمثل في بعد الجذب، المشاركة، الاتصال، الاحتفاظ والتعلم؛
- متغير الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة والتي اختلفت في تحديد أبعاده معظم الدراسات السابقة، وبعد البحث المعمق وتصفح أكبر عدد من الدراسات الحديثة توصلنا إلى اختيار الأبعاد الثلاثة للمتغير التابع وهي الابتكار، الذكاء السوقي والقدرة على التسعير.

كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث البعدين المكاني والزمني، وكذا الأطراف المستجوبة والقطاع المستهدف، حيث مست دراستنا قطاع المؤسسات الناشئة الجزائرية بشكل عام للفترة الممتدة بين سنتي 2023-2024.

أما بالنسبة إلى الطريقة التي عالجنا بها موضوع الدراسة الحالية فاعتمدنا على أداتي الاستبيان والمقابلة لزيادة مصداقية الدراسة والتأكيد على صحة نتائجها، عكس معظم الدراسات التي اعتمدت فقط على أداة الاستبيان، وهذا ما يؤثر على الاتجاه العام لنتائج الدراسة واختلافها.

المطلب الثاني: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة مصدر مهم لكل باحث، حيث تساهم في توفير خلفية معرفية واسعة حول الموضوع المراد دراسته وكذا الاستفادة من الأطر النظرية حسب اختلاف وجهة نظر الباحثون الآخرون مما يساعد على تصميم البحث الحالي بطريقة أكثر دقة ونجاعة، بالإضافة إلى زيادة موثوقية النتائج والتحليلات وبالتالي تعزيز مصداقية البحث الأكاديمي.

بالنسبة لدراستنا الحالية المتمثلة في دراسة أثر التسويق الرقمي على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة الأصيلة في ذات المجال، تمكنا من تحديد عدة نقاط استفادة منها، وتتمثل فيما يلي:

- فهم موضوع قيد البحث من خلال استعراض الأطر النظرية لمختلف الباحثين عبر دول العالم وبالتالي بناء قاعدة معرفية حول موضوع الدراسة؛
- تحديد الفجوة البحثية من خلال تحديد الجوانب التي لم تتم دراستها بدقة في الدراسات السابقة؛
- دعم فرضيات دراستنا الحالية بالدلائل العلمية استنادا إلى نتائج سابقة موثوقة؛
- بناء البحث على أسس نظرية حديثة وتجنب تكرار ما تم إنجازه سابقا من طرف الباحثين؛
- إضافة رؤية جديدة ودعم مجال موضوع دراستنا نظريا وميدانيا؛
- المقارنة بين نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة لتحليل مدى التوافق والاختلاف بينهما؛
- توجيه التوصيات إلى العينة قيد الدراسة لتمكينها من تحقيق أقصى استفادة استنادا إلى الطرق العلمية بدل العشوائية.

خلاصة الفصل الثاني:

تناولنا في هذا الفصل عرضاً وتحليلاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين رئيسيين، ركز المبحث الأول على عرض الدراسات السابقة، من خلال تصنيفها إلى دراسات مكتوبة باللغة العربية وأخرى باللغة الأجنبية، وقد تم استعراض عدد من البحوث التي تناولت موضوعات التسويق الرقمي، والميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة، حيث تنوعت من حيث السياقات الجغرافية والمنهجيات المستخدمة والنتائج المستخلصة، وأتاح هذا العرض مقارنة متعددة الأبعاد بين الدراسات المختلفة، مما أسهم في بناء خلفية معرفية متينة للدراسة الحالية.

أما المبحث الثاني، فقد خصصناه لتعقيب تحليلي على هذه الدراسات، من خلال بيان أوجه الاختلاف والتشابه بينها وبين الدراسة الحالية، وتناول المطلب الأول أوجه التمايز بين البحث الحالي والدراسات السابقة من حيث أهداف البحث، والمنهجية المتبعة، ونطاق الدراسة، والإطار النظري والتطبيقي المعتمد، مما يبرز قيمة الدراسة الحالية وأصالتها العلمية، في حين ركز المطلب الثاني على مجالات الاستفادة من هذه الدراسات، حيث ساهمت في تعزيز البناء النظري، وتحديد الإشكالية البحثية، واختيار المنهج المناسب، وتطوير أدوات الدراسة، إضافة إلى إغناء الخلفية العلمية حول أثر التسويق الرقمي في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة.

في الأخير، يمكننا القول إن هذا الفصل مكننا من وضع الدراسة الحالية في سياقها العلمي الصحيح، وحدد موقعها ضمن الأدبيات المعاصرة، مما يعزز من مصداقيتها ويوجه مسارها البحثي بشكل أكثر دقة وفعالية.

الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية لأثر التسويق الرقمي على الميزة التنافسية
لمجموعة من المؤسسات الناشئة الجزائرية
(منهجية الدراسة)

تمهيد:

بعد تقديم الجانب النظري للدراسة والتعرف على مختلف الأطر النظرية التي تحدد المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة على غرار التسويق الرقمي والميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة، تم التوصل إلى عدد من النتائج النظرية المتعلقة بالدراسة، والتي تعتبر غير كافية لوحدها وهذا ما أدى إلى ضرورة القيام بدراسة تطبيقية لمعالجة الإشكالية واختبار الفرضيات بشكل أكثر دقة وموضوعية، سنتناول في هذا الفصل المنهجية والأساليب المستخدمة في الدراسة التطبيقية التي تم إجراؤها على مجموعة من مؤسسي المؤسسات الناشئة في الجزائر/أو مسؤولي قسم التسويق فيها من خلال استخدام الاستبيان كأداة أساسية، والمقابلة كأداة دعم لها، كما سنتناول الأسس المنهجية وإجراءات الدراسة الميدانية وكذا توضيح الخطوات المتبعة في تحديد مجتمع وعينة الدراسة وتقديم الأدوات الإحصائية المستخدمة في جمع البيانات، بالإضافة إلى تحليل الجانب الوصفي لعينة الدراسة ومحاورها وتوضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل البيانات المتمثلة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية (SPSS V.26)، وبرنامج (SmartPLS 04).

وفقا لما سبق، لقد تم تقسيم هذا الفصل إلى العناصر التالية:

- المبحث الأول: الأسس المنهجية وإجراءات الدراسة الميدانية ؛
- المبحث الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة واعتدالية التوزيع؛
- المبحث الثالث: التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية لعينة الدراسة؛
- المبحث الرابع: تحليل اتجاه إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة.

المبحث الأول: الأسس المنهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

يتضمن هذا العنوان وصفا للأسس والإجراءات المنهجية التي تم استخدامها في الدراسة الميدانية لهذا البحث، ويتحقق ذلك من خلال العنصر الأول الذي يتعلق بالإطار المنهجي للدراسة، والعنصر الثاني الخاص ببرامج وأساليب المعالجة الإحصائية في الجانب التطبيقي للدراسة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

يعتبر الإطار المنهجي للدراسة الأساس الذي يعتمد عليه الباحث لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية الرئيسية لها ويهدف إلى تحقيق الدقة والموثوقية في مختلف الأبحاث العلمية، يتضمن هذا الإطار المنهج البحثي المتبع، أدوات جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة، مجالها وطرق جمع المعلومات.

1- المنهج البحثي للدراسة التطبيقية:

سيتم في هذا العنصر تقديم المنهجية المتبعة في دراستنا التطبيقية، وكذا تحديد المجتمع والعينة المستهدفة، وتحديد مجالها على مختلف المستويات.

1-1 منهجية الدراسة:

يعبر منهج الدراسة على الإجراءات والخطوات المنظمة التي يتبعها الباحث لوضع التصميم البحثي وتحديد أدوات جمع البيانات وأساليب تحليلها مما يساهم في تحقيق موثوقية الدراسة ودقتها، ولقد تم تعريف المنهج على أنه الخطة الشاملة التي يتبعها الباحث لتنظيم الدراسة والتي تشمل تحديد الأساليب البحثية، تصميم الدراسة، جمع البيانات وتحليلها وذلك بما يتوافق وطبيعة موضوع البحث وأهدافه (Creswell، 2014)، اعتمدت دراستنا التطبيقية على المنهج الوصفي ذلك لأنه يوفر فهما دقيقا للواقع الميداني لموضوع الدراسة، ويستخدم لدراسة ظاهرة أو مشكلة ما كما هي في الواقع من خلال جمع البيانات الخاصة بها وتفسيرها ثم تحليلها دون إحداث أي تغيير في متغيراتها، بهدف وصفها بدقة وفهم خصائصها واتجاهاتها المستقبلية (Creswell، 2014)، حيث سيتم التطرق إلى دراسة مختلف أبعاد التسويق الرقمي في المؤسسات الناشئة وتحليلها، وكذا دراسة أبعاد الميزة التنافسية لهذا النوع من المؤسسات.

2-1 مجتمع الدراسة:

يعبر مجتمع الدراسة على جميع الأفراد أو الوحدات المستهدفة من أجل تحليل ظاهرة معينة والوصول إلى استنتاجات دقيقة، يتم تحديده على أساس معايير معينة تتوافق مع أهداف البحث، أما في سياق دراستنا هذه حول قياس أثر التسويق الرقمي على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة، تم استهداف جميع المؤسسات

الناشئة الجزائرية التي تستخدم التسويق الرقمي ضمن إستراتيجيتها، والتي تمت تنقيتها بعشوائية سواء كانت متحصلة على علامة لابل أو غير متحصلة عليها بعد، مع التركيز أكثر على المؤسسات ذات الأقدمية النسبية لتوفر عنصر الخبرة لديها في هذا المجال، كما شملت دراستنا الحالية المؤسسات الناشئة الناشطة في القطاع الخدمي أو الصناعي أو التجاري أو غيرها من القطاعات، أما بالنسبة للمستجوبين فتم التركيز على جميع مؤسسي المؤسسة الناشئة و مسؤولي قسم التسويق فيها وهذا راجع لارتباطهما المباشر بمتغيرات وأبعاد الدراسة.

1-3 عينة وصعوبات الدراسة التطبيقية:

نظرا لمحدودية عدد المؤسسات الناشئة وتفرقها على مستوى ولايات الوطن، تعذر علينا القيام بمسح شامل لها، لذا لجأنا إلى البحث عن مؤسسات ناشئة تمتاز بالأقدمية نسبيا لأهمية عامل الخبرة داخل النظام البيئي الذي تنشط به، كما قمنا باستبعاد المؤسسات الناشئة التي لم تتجاوز مدة تأسيسها وقيامها ستة أشهر بهدف ضمان الحصول على بيانات أكثر دقة وموضوعية.

في المقابل وفي سبيل إعداد هذه الدراسة الميدانية واجهتنا مجموعة من التحديات المتعلقة بعينة البحث من أبرزها رفض مؤسسي المؤسسات الناشئة الإجابة على التفاصيل التي تخص إستراتيجية التسويق الرقمي بحجة سرية العمل، بالإضافة إلى تجاهل بعض المستجوبين الإجابة على الاستبيان باعتباره هدرا للوقت مما أدى إلى انخفاض معدل الاستجابة وأثر على وتيرة جمع البيانات، وهذا بدوره أدى بنا إلى الحاجة لتبني تدابير إضافية لضمان الحصول على عدد كاف من الإجابات الموثوقة مثل إعادة إرسال الاستبيان إلكترونيا عبر البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي أكثر من مرة، محاولة التواصل المباشر والشخصي مع المستجوبين، توسيع نطاق توزيع الاستبيان إلكترونيا لضمان تحقيق أهداف الدراسة؛ حضور أبرز الفعاليات الوطنية التي تجمع فئة المؤسسات الناشئة من مختلف ربوع الوطن، ليتم في الأخير التوصل إلى 56 مؤسسة ناشئة موزعة على ولايات شرق، غرب، وسط وجنوب الجزائر بهدف ضمان تمثيل مناسب وتعميم النتائج على باقي المؤسسات عبر مختلف ولايات الوطن، أما بالنسبة لتوزيع الاستبيان فقد بلغت عدد الاستثمارات الموزعة على المؤسسات قيد لدراسة 130 استثمار موزعة، تم استرجاع منها 120 استثمار، بعد فرزها تبين أن 18 استثمار غير قابلة للدراسة بسبب عدم اكتمال الإجابات من طرف المستجوبين ليكون العدد النهائي للاستثمارات القابلة للتحليل 102 استثمار، كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (3-1): تحليل استبيان الدراسة التطبيقية

النسبة	العدد	البيان
100%	130	الاستثمارات الكلية الموزعة
92,31%	120	الاستثمارات المسترجعة
7,69%	10	الاستثمارات غير المسترجعة
13,85%	18	الاستثمارات غير قابلة للتحليل
78,46%	102	الاستثمارات القابلة للتحليل

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على ما سبق

من خلال الجدول رقم (3-1) يتضح لنا أن عدد الاستثمارات القابلة للتحليل بلغت نسبة 78,46 % وتعتبر نسبة مقبولة يمكن الاعتماد عليها لدراسة إشكالية بحثنا هذا واختبار الفرضيات المقترحة، كما يلاحظ أن نسبة الاستثمارات غير المسترجعة فبلغ عددها 10 استثمارات بنسبة 7,69 % والتي تعتبر نسبة ضئيلة نظرا للمعوقات التي واجهنا في إعداد الجانب التطبيقي للدراسة أما الاستبيانات غير قابلة للتحليل فقد بلغت نسبتها حوالي 13,85 % من إجمالي عدد الاستثمارات والتي نتجت عن عدم اكتمال الإجابات اللازمة من طرف المستجوبين.

في نفس السياق وإضافة إلى أداة الاستبيان، تم الاعتماد على أداة المقابلة بهدف تعزيز موثوقية ودقة النتائج المتوصل إليها بالتواصل مع 10 مؤسسات ناشئة جزائرية عبر مختلف ولايات الوطن بغرض استكمال الفجوات المعلوماتية للاستبيان واستخلاص رؤى أعمق لا يمكن الوصول إليها من خلال الاستثمارات المغلقة.

4-1 مجال الدراسة:

تحدد المجال التطبيقي لدراستنا الحالية ضمن ثلاثة أبعاد رئيسية ، تتمثل في البعد الزمني ، البعد الجغرافي والبعد البشري.

- **البعد الجغرافي:** تم إجراء الدراسة الميدانية على المؤسسات الناشئة الجزائرية الناشطة والموزعة على مستوى التراب الوطني، حيث تم توزيع استبيان على 56 مؤسسة ناشئة، أما المقابلات فتتمت مع 4 مؤسسات من شرق ولايات الوطن، و5 مؤسسات من الوسط ومؤسسة من الجنوب.
- **البعد الزمني:** تم توزيع استبيان الدراسة من الفترة الممتدة بين شهر مارس إلى شهر أوت سنة 2024 ؛ أما بالنسبة للمقابلة فكانت خلال شهر سبتمبر، ديسمبر من سنة 2024 و فيفري 2025 والتي تزامنت مع بعض

الفعاليات الوطنية المنظمة من طرف الحكومة الجزائرية أهمها African Startup Conference الذي تم على مستوى الجزائر العاصمة، ومعرض الجزائر للمقاولاتية، التكوين والاقتصاد الرقمي الطبعة الرابعة على مستوى ولاية عنابة؛

- **البعد البشري:** يتكون البعد البشري لمجال دراستنا من مجموع المستجوبين الذين يشغلون منصب مؤسس المؤسسة الناشئة الجزائرية و/أو مسؤولي التسويق فيها نظرا لارتباطهم المباشر بأبعاد الدراسة.

2- أدوات الدراسة التطبيقية:

تعتبر أدوات الدراسة الميدانية عن الوسائل والأساليب التي يعتمد عليها الباحث لجمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية بهدف تحليلها لاختبار الفرضيات المقترحة والإجابة على إشكالية الدراسة، سيتم الاعتماد في بحثنا هذا على أداة الاستبيان وأداة المقابلة، كما سيتم التطرق إلى مختلف المراجع المعتمدة بهدف إتمام هذا البحث والحصول على معلومات دقيقة وشاملة.

في نفس السياق سيتم التطرق إلى دراسة أبعاد التسويق الرقمي في المؤسسات الناشئة مع تفسير النتائج وتحليلها وكذا التطرق إلى أبعاد الميزة التنافسية الخاصة بهذا النوع من المؤسسات وذلك بالتطبيق على مجموعة من المؤسسات الناشئة الجزائرية من خلال جمع البيانات الأولية بواسطة أداة الاستبيان كونها أداة أساسية وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (v.26 Spss) وبرنامج (Smart Pls04) وأداة المقابلة كونها أداة ثانوية لدعم وتعزيز النتائج.

2-1 أدوات جمع المعلومات:

في سبيل إتمام دراستنا الحالية المتمثلة في قياس أثر التسويق الرقمي على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة، تم الاعتماد على مجموعة من المراجع لتحليل الجزء النظري للأطروحة، وتنوعت بين استخدام: كتب، مقالات، أطروحات دكتوراه، مواقع إلكترونية، مداخلات بكتلتا اللغتين العربية والأجنبية.

لجدول رقم (2-3) : المراجع المستخدمة في إعداد البحث

البيان	اللغة العربية		اللغة الأجنبية	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة
كتاب	2	0.07	10	0,08

0.632	79	0.8	21	مقال
0.008	1	0.03	1	أطروحة دكتوراه
/	/	0.03	1	قانون تشريعي
0,016	2	/	/	موقع إلكتروني
0,024	3	/	/	مداخلات
0.032	4	0.03	1	تقارير
1	99	1	26	المجموع
0.792		0.208		النسبة إلى إجمالي المراجع
125				إجمالي المراجع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع المستخدمة

تشير البيانات من خلال الجدول أعلاه، إلى تباين في توزيع المراجع بين اللغة العربية واللغة الأجنبية في البحث، حيث تهيمن المقالات الأكاديمية على المراجع في كلا اللغتين، وتشكل 80% من المراجع باللغة العربية و63.2% في اللغة الأجنبية، مما يعكس اعتمادا كبيرا على المقالات كأحد المصادر الأساسية خاصة الحديثة منها، على الرغم من ذلك، تظل المراجع باللغة الأجنبية أكثر تنوعا، حيث تشكل حوالي 79.2% من إجمالي المراجع، بينما تمثل المراجع باللغة العربية حوالي 20.8% فقط. كما أن الكتب لا تشكل سوى نسبة ضئيلة من المراجع في كل من اللغتين، إذ تمثل 7% في اللغة العربية و8% في اللغة الأجنبية. إضافة إلى ذلك، تقتصر المراجع الأخرى مثل الأطروحات القانونية والمداخلات والمواقع الإلكترونية على أعداد صغيرة، مما يدل على قلة الاعتماد على هذه المصادر. وبذلك، يمكن الاستنتاج أن البحث في دراستنا هذه يعتمد بشكل رئيسي على المقالات الأكاديمية الحديثة باللغة الأجنبية كمصدر رئيسي للمراجع، مع قلة الاستفادة من المراجع باللغة العربية.

2-2 أداة الدراسة (الاستبيان):

يعرف الاستبيان على أنه أداة بحثية تستخدم لجمع البيانات من المستجوبين من خلال مجموعة من الأسئلة المرتبة والمكتوبة سواء كانت مغلقة أو مفتوحة، يهدف إلى قياس متغيرات الدراسة أو اكتشاف اتجاهات وآراء المستجوبين مما يسهل عملية تحليلها واستخلاص استنتاجات حول العينة المدروسة (Creswell, 2014)، تم الاعتماد في دراستنا الحالية على أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتم توزيعه على العينة المستهدفة باستخدام التوزيع اليدوي ورقيا، والتوزيع الإلكتروني من خلال إعدادة على (google form) المخصص لتصميم الاستمارات والاستبيانات، ليتم الحصول على رابط تم توزيعه وإرساله إلى العينة المستهدفة عبر مختلف الوسائط الرقمية المتاحة من إيميل، منصات التواصل الاجتماعي، لينكد إن وغيرها، في نفس السياق، مرت عملية إعداد الاستبيان بعدة مراحل يمكن تلخيصها في ما يلي:

- **المرحلة الأولى:** تم فيها تحديد أهداف الاستبيان بدقة من خلال تعيين البيانات المطلوبة لاختبار الفرضيات ليتم بعدها تصميم هيكل الاستبيان بناء على متغيرات الدراسة وأبعادها، وتم الاستعانة في هذه المرحلة بعدة دراسات سابقة التي لها علاقة مباشرة بموضوع البحث؛
 - **المرحلة الثانية:** بعد إعداد الاستبيان وصياغة مختلف الأسئلة تم مناقشته مع الأساتذة المشرفين، ومن ثم إرساله إلى أساتذة محكمين من عدة جامعات بهدف ضبط العبارات وتعديلها بما يخدم اشكالية البحث؛
 - **المرحلة الثالثة:** بعد الضبط النهائي للاستبيان وتعديله، تم القيام بالدراسة الاستطلاعية على عينة الدراسة كما تمت ترجمته إلى اللغة الفرنسية لزيادة نسبة الاستجابة ورقيا وإلكترونيا.
- في المقابل، تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين رئيسيين، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-3) : أقسام استبيان الدراسة التطبيقية

البيان	عدد الأسئلة
القسم الأول: البطاقة التعريفية للمؤسسة الناشئة بشكل عام	13
المحور الأول: معلومات حول المؤسس أو مسؤول قسم التسويق	5
المحور الثاني: معلومات حول المؤسسة الناشئة	8
القسم الثاني: محاور الدراسة	57
المحور الأول: أبعاد التسويق الرقمي داخل المؤسسة الناشئة	29
المحور الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة الناشئة	28

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على ما سبق

من خلال الجدول رقم (3-3) يتبين لنا أن استبيان الدراسة ينقسم إلى قسمين أساسيين، القسم الأول خاص بالبطاقة التعريفية للمؤسسة الناشئة بشكل عام ويتكون من محورين رئيسيين، أولهما خاص بمعلومات حول المؤسس أو مسؤول قسم التسويق من حيث: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية قبل إطلاق المؤسسة الناشئة، مصدر الفكرة، أما المحور الثاني فهو خاص بمعلومات حول المؤسسة الناشئة بشكل عام من حيث ولاية النشاط، سنة التأسيس، متوسط رقم الأعمال، عدد العمال، نوع المنتج، مجال النشاط، الأداة أكثر استعمالاً في التسويق الرقمي، الأداة أكثر استخداماً على مواقع التواصل الاجتماعي.

أما بالنسبة للقسم الثاني فهو خاص بمحاور الدراسة ويتكون من محورين أساسيين حول متغيري الدراسة المتمثلة في التسويق الرقمي كونه المتغير المستقل، والميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة كونها المتغير التابع، يتكون المحور الأول الذي يهدف إلى معرفة مدى تطبيق أبعاد التسويق الرقمي داخل المؤسسة الناشئة 29 عبارة قسمت إلى خمس أبعاد:

- البعد الأول: الجذب، يتكون من العبارات 01 إلى 06 ؛
- البعد الثاني: المشاركة، يتكون من العبارات 07 إلى 12؛
- البعد الثالث: الاحتفاظ، يتكون من العبارات 13 إلى 18؛
- البعد الرابع: التعلم، يتكون من العبارات 19 إلى 23؛
- البعد الخامس: الاتصال، يتكون من العبارات 24 إلى 29.

فيما يخص المحور الثاني من الدراسة حول الميزة التنافسية للمؤسسة الناشئة والذي يتكون من 28 عبارة قسمت إلى 3 أبعاد:

- البعد الأول: حول خاصية الابتكار، يتكون من العبارات 01 إلى 07؛
- البعد الثاني: حول خاصية الذكاء السوقي، يتكون من العبارات 08 إلى 18؛
- البعد الثالث: حول خاصية التسعير الجيد يتكون من العبارات 19 إلى 28.

للإجابة على محاور الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتيح تقدير مدى اتفاق المستجوبين مع العبارات الواردة في الاستبيان بدرجات متفاوتة، مما يساهم في الحصول على بيانات كمية قابلة للتحليل والاستنتاج، ويعد مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) أحد أكثر الأدوات شيوعاً في البحوث الاجتماعية والإنسانية لقياس الاتجاهات والآراء يعتمد هذا المقياس على تقديم مجموعة من العبارات للمستجيبين، الذين يطلب منهم تحديد درجة اتفاقهم أو اختلافهم مع كل عبارة ضمن نطاق يتألف عادة من خمس فئات استجابة، تتدرج من الاتفاق التام إلى الرفض التام.

الجدول رقم (3-4): مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
طول الفئة	1.00 – 1.80	1.81 – 2.60	2.61 – 3.40	3.41 – 4.20	4.21 – 5.00
درجة الموافقة	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر من إعداد الباحثة اعتمادا على مقياس ليكرت الخماسي

3-2 أداة الدراسة (المقابلة):

تعد المقابلة (Interview) إحدى أهم أدوات البحث العلمي التي تستخدم في جمع البيانات من الأفراد مباشرة عبر التفاعل اللفظي بين الباحث والمستجوب، وهي أداة فعالة للحصول على معلومات تفصيلية ودقيقة حول آراء واتجاهات وسلوكيات المستجوبين، خاصة في الدراسات ذات الطابع النوعي والاستكشافي، وتعرف المقابلة حسب (Creswell، 2014) على أنها أداة بحثية تستخدم لجمع البيانات من المستجوبين من خلال التفاعل المباشر بين الباحث والمبحوث، حيث تطرح الأسئلة شفها للتعرف على آرائهم وخبراتهم ومعارفهم وكذا توجهاتهم حول موضوع الدراسة، في سياق دراستنا التطبيقية الحالية، يتمثل مجتمع وعينة الدراسة الخاصة بالمقابلة في جميع المؤسسات الناشئة في الجزائر، أما بالنسبة لعينة الدراسة تم اختيار 10 مؤسسات ناشئة 4 مؤسسات من الشرق الجزائري، خمس مؤسسات من الوسط ومؤسسة واحدة من الجنوب، مع الأخذ بعين الاعتبار أن أغلبية المستجوبين فضلوا عدم إظهار بياناتهم الشخصية الخاصة بهم أو بمؤسستهم، وبالنسبة للبيانات الديموغرافية لعينة المقابلة فقد اقتصر على مؤسس المؤسسة أو مسؤول قسم التسويق فيها والذين يمتلكون خبرة في مجال التسويق الرقمي، كما تجدر الإشارة إلى أن جميع المستجوبين حاصلون على شهادات التعليم العالي (9 متحصلين على شهادة ماستر) و (01 متحصل على شهادة دكتوراه)، وذلك في سبيل الوصول إلى بيانات دقيقة وموثوقة نعتمد عليها في دراستنا التطبيقية.

تحتوي استمارة المقابلة على 09 أسئلة مقسمة حسب أبعاد الدراسة ومحاو الاستبيان بهدف إمكانية اختبار صحة الفرضيات من خلالها:

- السؤال الأول: كيف ترون تأثير تبني استراتيجيات التسويق الرقمي على قدرة مؤسستكم الناشئة في تحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل من خلال خاصية الابتكار، خاصية القدرة على التسعير وخاصية الذكاء

السوقي؟ تم وضع هذا السؤال لمعرفة مدى تأثير التسويق الرقمي على الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة وتعزيز مكانتها في السوق وترشيد القرارات المالية بشكل أفضل.

السؤال الثاني: هل لديكم استخدامات الذكاء الاصطناعي في مجال التسويق الرقمي؟ وكيف ترون تأثيره في جذب العملاء؟ تم وضع هذا السؤال لمعرفة مدى استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي في مجال التسويق ومدى تأثيره على جذب عملاء وتعزيز خاصية الابتكار والذكاء السوقي والقدرة على التسعير الجيد للمؤسسة الناشئة.

السؤال الثالث: إلى أي مدى تؤثر قوة التواجد الرقمي (الموقع الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي، محركات البحث) على مكانة المؤسسة الناشئة في السوق؟ تم وضع هذا السؤال لمعرفة مدى أهمية وقوة تأثير الوسائط الرقمية بين المؤسسة والعميل على بناء قوة تنافسية داخل السوق وتسهيل الروابط بينها وبين أصحاب المصلحة وبالتالي تعزيز جذب العملاء رقميا ومشاركتهم والتعلم منهم وكذا الاحتفاظ بهم والتواصل معهم.

السؤال الرابع: ما تأثير عملية مشاركة العملاء عبر مختلف الوسائط الرقمية في بناء ميزة تنافسية وتحقيق التطور المستمر في السوق؟ تم وضع هذا السؤال لمعرفة مدى مساهمة المشاركة مع عملاء المؤسسة الناشئة في تتبع سلوك المستهلك والحصول على التغذية العكسية في الوقت المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة وتمييزها بين المنافسين.

السؤال الخامس: ما هي أبرز استراتيجيات الاحتفاظ بالعملاء التي تعتمد عليها شركتكم ضمن استراتيجية التسويق الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية من خلال خاصية الابتكار، القدرة على التسعير وخاصية الذكاء السوقي؟ تم وضع هذا السؤال لمعرفة آراء المستجوبين حول عملية الاحتفاظ بالعميل عبر قنوات التسويق الرقمي في دعم الابتكار وتحسين العروض التسويقية وبناء قدرة تسعيرية فعالة في المجال السوقي الذي تنشط به.

السؤال السادس: كيف تستفيدون من معطيات التسويق الرقمي وتحليلاته في فهم سلوك واحتياجات العملاء، وتبني استراتيجيات تسعير مرنة، ودعم قرار الابتكار والتطوير داخل المؤسسة؟ تم وضع هذا السؤال لمعرفة مدى مساهمة الممارسات الصحيحة لإستراتيجيات التسويق الرقمي في مساعدة المؤسسة الناشئة الحفاظ على وضعيتها التنافسية وتحسينها على المدى الطويل.

السؤال السابع: كيف تقيمون دور عملية التواصل مع الزبون في إيصال الرسائل التسويقية، وتعزيز الصورة الذهنية للشركة، والمساهمة في تقديم العروض والخدمات بشكل أسرع وأكثر تميزا مقارنة بالمنافسين؟

- السؤال الثامن: ما هي التحديات التي واجهتموها في مجال التسويق الرقمي لمؤسستكم؟ تم وضع هذا السؤال للتعرف على مختلف التحديات التي تواجهها المؤسسة الناشئة في مجال التسويق الرقمي لمعرفة الثغرات التي يمكن تصحيحها وبناء توصيات مستقبلية على أساسها.
- السؤال التاسع: ما هي النصائح أو التوصيات التي بإمكانكم تقديمها للمؤسسات الناشئة في مجال التسويق الرقمي لتعزيز ميزتها التنافسية؟ تم وضع هذا السؤال لمعرفة توجهات وآراء مؤسسي المؤسسات الناشئة في الجزائر لمساعدة المؤسسات الناشئة الحديثة في مجال التسويق الرقمي على تجنب الأخطاء السابقة والتعلم منها لضمان تحقيق أهدافها بكل سلاسة.

المطلب الثاني: برامج وأساليب المعالجة الإحصائية في الجانب التطبيقي للدراسة

تعتمد الدراسات التطبيقية على مجموعة من البرامج والأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واستخلاص النتائج بدقة وموضوعية، وبعد تجميع العدد المناسب للاستمارات من المؤسسات الناشئة الجزائرية تم استخدام أدوات إحصائية لتعزيز موثوقية النتائج ودقتها، مما يدعم تحقيق أهداف البحث بأسلوب علمي منهجي.

1-البرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة التطبيقية:

في الجانب التطبيقي لدراستنا الحالية، تم الاعتماد على برامج إحصائية متقدمة لتحليل البيانات وتفسيرها ومن ثم اختبار الفرضيات، بما يضمن دقة النتائج وموثوقيتها، تتمثل هذه البرامج فيما يلي:

1-1 برنامج إكسل (Excel) : يعتبر برنامج Microsoft Excel من الأدوات الشائعة في التحليل الإحصائي الأولي، تم استخدامه في دراستنا لتجهيز البيانات ونقلها من Google forms وإجراء بعض العمليات الأساسية قبل الانتقال إلى التحليل المتقدم باستخدام البرامج المتخصصة؛

2-1 برنامج SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) : يستخدم برنامج (SPSS) لإجراء التحليل الوصفي للبيانات، مثل حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات، والنسب المئوية، تم استخدام spss.V26 في دراستنا التطبيقية؛

3-1 برنامج SMART PLS (Partial Least Squares – Structural Equation Modeling):

تم استخدام برنامج SMART-PLS 04 في هذه الدراسة التطبيقية لتحليل العلاقة بين المتغيرين ويعتبر هذا البرنامج ملائماً للعينات الصغيرة والنماذج الاستكشافية التي تتضمن متغيرات متعددة الأبعاد مثل ما هو الوضع في دراستنا هذه.

2-أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة التطبيقية:

لتحليل نتائج الدراسة الحالية والإجابة عن الإشكالية الرئيسة وكذا اختبار الفرضيات، تم استخدام مجموعة من أساليب المعالجة أو التحليل الإحصائي وذلك بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss v.26) بهدف تحليل الجانب الوصفي للدراسة ، وبرنامج (smart pls 04) بهدف تقدير نموذج الدراسة المقترح واختبار الفرضيات ودراسة العلاقة بين المتغيرات، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

2-1 اختبار التوزيع الطبيعي:

من الضروري خضوع بيانات الدراسة لاختبارات التوزيع الطبيعي (Normality Tests) نظرا لكون العديد من الأساليب الإحصائية الاستنتاجية تعتمد بشكل مباشر على افتراض أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، إذ أن الاختبارات المعلمية تشترط أن تكون البيانات موزعة توزيعا طبيعيا، بينما تتيح الاختبارات اللامعلمية إمكانية التعامل مع البيانات التي لا تحقق هذا الشرط، ومن ثم، فإن التحقق من طبيعة التوزيع يساعد على ضمان ملائمة النموذج الإحصائي، مما يعزز دقة النتائج ومصداقية التفسير (Field ، 2018) ، يعد اختبار التوزيع الطبيعي خطوة تمهيدية ضرورية لتحديد نوع الاختبارات الإحصائية الواجب استخدامها في تحليل البيانات.

أ. الاختبارات المعلمية: (Parametric Tests) تتمثل في مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي تعتمد على افتراضات معينة حول توزيع البيانات كونها تتبع توزيعا طبيعيا، تستخدم هذه الاختبارات بشكل واسع في البحوث الكمية لقياس الفروق أو العلاقات بين المتغيرات (Field ، 2018)، من أمثلتها: اختبار (T-Test)، تحليل التباين (ANOVA) ، الانحدار الخطي (Linear Regression) ؛

ب. الاختبارات اللامعلمية: (Non-Parametric Tests) تتمثل في الاختبارات الإحصائية التي لا تعتمد على افتراضات صارمة حول شكل توزيع البيانات (مثل إلزامية تحقق التوزيع الطبيعي للعينة)، وغالبا ما يستخدمها الباحث عندما تكون البيانات رتيبة ولا تتبع توزيعا طبيعيا ويكون حجم العينة صغيرا نوعا ما، من أمثلتها: اختبار مان-ويتني (Mann-Whitney U) ، اختبار كروسكال-واليس (Kruskal-Wallis) ، اختبار كولموغوروف-سميرنوف (K-S-sample test).

بناءا على نتائج اختبار التوزيع الطبيعي مثل Shapiro-Wilk أو (Kolmogorov-Smirnov) ، يتم تحديد مسار التحليل الإحصائي المناسب:

- إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي: ($\text{Sig} > 0.05$) يمكن استخدام الاختبارات المعلمية؛

- إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي: ($Sig \leq 0.05$) يفضل استخدام الاختبارات اللامعلمية لضمان صحة النتائج.

بالإضافة إلى الاختبارات الإحصائية الرسمية، تم الاستعانة بمعامل الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) كمؤشرات داعمة لتقييم مدى انطباق البيانات على التوزيع الطبيعي، وتشير القيم المقبولة في الأدبيات الإحصائية إلى أن البيانات تعتبر قريبة من التوزيع الطبيعي إذا تراوحت قيم الالتواء والتفلطح ضمن المدى ($1 \pm$)، لدعم مصداقية نتائج اختبار التوزيع الطبيعي، وضمان اختيار الأسلوب الإحصائي المناسب.

2-2 استخدام برنامج (Spss v.26)

يستخدم برنامج SPSS على نطاق واسع في تحليل البيانات الكمية كونه يحتوي أدوات تحليلية متقدمة تتيح للباحث اختبار الفرضيات بدقة وموضوعية، مما يعزز من موثوقية النتائج في الدراسات الاجتماعية والإنسانية، في دراستنا هذه تم الاعتماد على هذا البرنامج لعدد من الأغراض نعددها فيما يلي:

- حساب التكرار والنسب المئوية لإعداد الجانب الوصفي من الدراسة التطبيقية؛
- اختبار اعتدالية التوزيع؛
- حساب مقاييس النزعة المركزية مثل الانحراف المعياري والأوزان النسبية.

2-3 استخدام برنامج (Smartpls 04)

يعتبر برنامج Smartpls أداة إحصائية متخصصة في تحليل النماذج البنائية (SEM) باستخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Squares - PLS)، ويعتبر من البرامج الرائدة في البحوث الكمية، خاصة في مجالات الإدارة، التسويق، علوم السلوك، وريادة الأعمال، ولقد تم الاعتماد عليه في دراستنا الحالية من خلال تنفيذ التحليل الإحصائي على مستويين رئيسيين:

- **تحليل النموذج القياسي (Measurement Model):** من خلال تقييم الموثوقية الداخلية باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ومعامل موثوقية المركب (Composite Reliability)، تقييم المصداقية التقاربية بالاعتماد على متوسط التباين المستخرج (AVE) وقياس التشعبات، تقييم المصداقية التمييزية (Discriminant Validity)، بالاعتماد على معيار فورنل ولاكر، وتحليل (HTMT)، التحويلات المتقاطع؛

- **تحليل النموذج الهيكلي (Structural Model):** تم في هذه المرحلة من الدراسة التطبيقية اختبار العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة واختبار الفرضيات المطروحة في الدراسة، من خلال اختبار

التداخل الخطي بين المباني باستخدام معيار vif ، تحليل معاملات المسار (Path Coefficients) ومدى دلالتها الإحصائية، من خلال قيمة (T) و (P)، تفسير معامل التحديد (R^2) الذي يوضح نسبة التباين في المتغيرات التابعة، التحقق من القدرة التنبؤية للنموذج (Q^2) باستخدام تقنية الإقصاء التنبؤي.

4-2 اختبار فرضيات الدراسة التطبيقية

بعد الانتهاء من تحليل النموذج القياسي للدراسة، وكذا النموذج البنائي، يتم اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) ضمن إطار النمذجة بالمعادلات الهيكلية باستخدام برنامج (SmartPLS 04)، وذلك بهدف اختبار الفرضيات التي تربط بين أبعاد التسويق الرقمي والميزة التنافسية للشركات الناشئة.

المبحث الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة واعتدالية التوزيع

تحرص معظم الدراسات الكمية على اختبار مدى صدق وثبات الاستبيان لضمان دقة وموثوقية المعلومات والنتائج، إذ يساعد صدق الأداة في التأكد من ملاءمتها لقياس المفاهيم النظرية، بينما يعكس الثبات درجة الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، من جهة أخرى يتم اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات لما له أهمية في تحديد صلاحية استخدام الاختبارات المعلمية، واختيار النموذج الإحصائي المناسب لتحليل العلاقات بين المتغيرات.

المطلب الأول: اختبار الصدق الظاهري للاستبيان

يشير الصدق الظاهري (Face Validity) إلى مدى وضوح فقرات الاستبيان وسهولة فهمها، ومناسبتها الظاهرية لقياس المتغير أو بعد الدراسة المستهدف، ورغم أنه لا يقاس إحصائيا ولا يمكن الاعتماد عليه في تفسير نتائج لدراسة (بشته و بوعموشة، 2020)، إلا أنه يعتبر خطوة رئيسية لضمان جودة الأداة المستخدمة قبل توزيعها فعليا على العينة المرجوة، وللقيام باختبار الصدق الظاهري في دراستنا هذه، تم أولا إعداد النسخة الأولية من الاستبيان بناء على متغيرات الدراسة وأبعادها، ومن ثم تم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة لتقييم فقرات الاستبيان من حيث الوضوح والدقة اللغوية، مدى ارتباط الفقرات بأبعاد المتغير ومدى ملائمتها، وتم في الأخير جمع الملاحظات المقدمة من طرف المحكمين تم إدخال عدد من التعديلات على بعض الفقرات، سواء من حيث الصياغة أو الترتيب، بما يسهم في تعزيز وضوح الأداة وملاءمتها للبيئة البحثية محل الدراسة ليتم تعديل الاستبيان وتصميم النسخة المعدلة النهائية منه والتي تم اعتمادها وتوزيعها على العينة المستهدفة، وقد ساعدت هذه العملية في التأكد من أن الاستبيان يتمتع بدرجة مقبولة من الصدق الظاهري.

المطلب الثاني: اختبار الصدق الداخلي وثبات الاستبيان

يطلق عليه أيضا صدق المضمون أو الصدق المنطقي، ويشير الصدق الداخلي لأداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان إلى درجة ارتباط الفقرات بالبعد النظري ومدى اتساقها معه تم التحقق من الصدق الداخلي للاستبيان من خلال تحليل معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجموع الكلي للبعد الذي تنتمي إليه، وسيتم قياس الصدق الداخلي للإسبان الخاص بدراستنا هذه لاحقا باستخدام برنامج (Smart PLS 04).

أما بالنسبة لقياس ثبات الاستبيان، فتم التحقق من موثوقية الأداة البحثية قبل البدء في تحليل البيانات الأساسية من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ، كونه مقياسا موثوقا لقياس مدى ترابط واتساق العبارات، وتعتبر النتائج مقبولة إذا كانت قيمة كرونباخ ألفا ≥ 0.70 ، بينما تشير القيم الأقل إلى الحاجة إلى تحسين الاتساق الداخلي للأداة.

الجدول رقم (3-5): معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
التسويق الرقمي	29	0,932
الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة	28	0,920
إجمالي المحاور	57	0,954

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSS.V26)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول بلغت 0,932 و قيمته للمحور الثاني بلغت 0,920، أما إجمالي المحاور فبلغت 0,954 وكل هذه النتائج تعتبر قيمتها قريبة من 1 ما يعني أن الأداة البحثية تتمتع بموثوقية عالية جدا، مما يشير إلى أن البنود أو العبارات المستخدمة في المقياس متجانسة ومتسقة داخليا بشكل قوي، هذه النتيجة تعكس جودة الأداة وقدرتها على قياس المفهوم المستهدف بدقة وثبات وبالتالي، يمكن الاعتماد على النتائج المستخلصة من الأداة بثقة عالية، مما يعزز من مصداقية الدراسة وموثوقيتها الإحصائية، يعتبر قياس معامل ألفا كرونباخ مهما في معظم البحوث الكمية في المجالات الاجتماعية، إلا أنه لا يكفي وحده للحكم على نسبة الثبات في أداة الدراسة، لذا سنقوم في الفصل الموالي تعزيز هذه النتيجة من خلال تقييم ثبات وصدق الاستبيان باستخدام طرق إحصائية أكثر دقة باستخدام برنامج (smartPls 04)

المطلب الثالث: اختبار اعتدالية التوزيع

على الرغم من أن نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام أسلوب (PLS) لا تشترط اتباع البيانات التوزيع الطبيعي، إلا أن فحص طبيعة التوزيع يساهم في تحسين تفسير البيانات وتوجيه اختيار نوع التحليل المناسب

وللتحقق من اعتدالية التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة تم الاعتماد على قياس معامل الالتواء (Skewness) والتفطح (Kurtosis) حيث يقيس معامل الالتواء اتجاه التوزيع وانحرافه عن التماثل (ميل البيانات إلى الاتفاق أو الرفض) أما معامل التفطح فيقيس درجة تركيز القيم حول المتوسط أو تشتتها (لنقيس هل البيانات مشتتة أو مركزة) وتشير نتائج القيم التي تقع ضمن النطاق المقبول إحصائيا، إذ لم تتجاوز (± 1) مما يؤكد أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا معتدلا، وهو ما يبرر استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية في تحليل البيانات، ويوضح الجدول أدناه معامل الالتواء والتفطح الخاص بمختلف متغيرات وأبعاد دراستنا الحالية.

الجدول رقم (3-6) : معامل الالتواء والتفطح لمتغيرات وأبعاد الدراسة

متغيرات وأبعاد الدراسة	معامل الالتواء (Skewness)	معامل التفطح (Kurtosis)
التسويق الرقمي	-0,658	0,796
الجذب MA	-1,165	1,274
المشاركة MB	-0,691	0,616
الاحتفاظ MC	-0,689	0,522
التعلم MD	-0,452	0,262
التواصل ME	-0,986	1,306
الميزة التنافسية	-0,836	1,645
خاصية الابتكار va	-0,734	0,802
خاصية الذكاء السوقي vb	-0,855	1,806
خاصية القدرة على التسعير vc	-0,921	2,327

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSS.V26)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الالتواء الخاص بأبعاد الدراسة تراوح بين (-0,452 و -1,165) وتشير هذه النتائج إلى أن جميع الأبعاد تتوزع ضمن نطاق مقبول إحصائيا من حيث التماثل حول المتوسط، أما بالنسبة لمعامل التفطح فتتراوح بين (0,262 و 1,806) مما يشير إلى أن التوزيع يميل إلى الانحراف السلبي إلى المتوسط، وهو ما يدل على ميل محدود نحو القيم الأعلى على مقياس ليكرت دون وجود تشتت مفرط أو بيانات شاذة.

من جهة أخرى يتم اختبار اعتدالية البيانات من خلال استخدام كل من اختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) الذي يستخدم غالبا عندما يكون حجم العينة محدودا (أقل من 50 مستجوب)، واختبار كولموغروف-

سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لفحص اعتدالية التوزيع الطبيعي للمتغيرات والذي يستخدم أكثر مع العينات المتوسطة أو الكبيرة (50 مستجوب فما فوق) ما يتوافق مع دراستنا هذه ، في كلا الاختبارين إذا كانت قيمة مستوى الدلالة $Sig > 0.05$ يعتبر التوزيع طبيعيا، أما إذا كانت قيمة $Sig \leq 0.05$ يعتبر التوزيع غير طبيعيا.

الجدول رقم (3-7): اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للمحور الأول للدراسة

اختبار (Kolmogorov-Smirnov)			المحور الأول: التسويق الرقمي
القيمة الإحصائية Statistiques	درجة الحرية (df)	مستوى الدلالة (sig)	
0,272	102	0,000	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSS.V26)

يوضح الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة sig للمحور الأول الخاص بمتغير التسويق الرقمي حسب اختبار (Kolmogorov-Smirnov) بلغ 0,000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ويستنتج أن البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا وفقا لهذا الاختبار.

وفيما يلي عرض نتائج اختبار كولموروف للمحور الثاني للدراسة المتمثل في الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة:

الجدول رقم (3-8): اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للمحور الثاني للدراسة

اختبار (Kolmogorov-Smirnov)			المحور الثاني: الميزة التنافسية لمؤسسات الناشئة
القيمة الإحصائية statistiques	درجة الحرية (df)	مستوى الدلالة (sig)	
0,298	102	0,000	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSS.V26)

يوضح الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة sig للمحور الثاني الخاص بمتغير الميزة التنافسية لمؤسسات الناشئة حسب اختبار (Kolmogorov-Smirnov) بلغ 0,000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ويستنتج أن البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا وفقا لهذا الاختبار.

بناء على نتائج اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام Kolmogorov-Smirnov، أظهرت القيم المحصل عليها أن النتائج كانت أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يدل على أن بيانات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي

على الرغم من اعتدالية معاملي الالتواء والتفطح، في نفس السياق، وحرصا على تأكيد دقة الإجراءات الإحصائية، سيتم اعتماد منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية باستخدام برنامج (Smart PLS04) وتحليل النموذجين القياسي والهيكل مع إمكانية اختبار الثبات والصدق والتحقق من قوة العلاقات السببية بين المتغيرات المدروسة.

المبحث الثالث: التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تقديم وصف تفصيلي للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال تحليل مجموعة من المتغيرات الأساسية الخاصة بمؤسسي المؤسسات الناشئة، مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، وكذا المعلومات العامة حول المؤسسات بحد ذاتها، وتم إجراء التحليل الوصفي باستخدام برنامج (SPSS v.26)، من خلال حساب التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية (Percentages) لكل فئة من فئات المتغيرات بهدف التعرف على السمات العامة للعينة ومدى تنوعها، مما يساهم في تفسير نتائج الدراسة وتعتبر هذه المرحلة ضرورية لفهم خصائص الأفراد المبحوثين لأنها تساعد في تقييم مدى تمثيل العينة للمجتمع الأصلي للدراسة، وهو ما ينعكس على مدى تعميم النتائج.

المطلب الأول: التحليل الوصفي للمعلومات الشخصية لعينة الدراسة

سيتم في هذا القسم التعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدة متغيرات مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، مصدر فكرة المؤسسة، المستوى الإداري للمستجوب.

1-توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

لمعرفة أي صنف من الجنس كان أكثر تمثيلا للعينة المستجوبة من ذكور أو إناث، يتم عرض النتائج كما يلي:

الجدول رقم (3-9): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	69	67.6
أنثى	33	32.4
المجموع	102	100

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSS.V26)

أظهرت نتائج الدراسة حسب الجدول أعلاه، أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث في معدلات الاستجابة، حيث بلغت الأولى نسبة 67.6% و الأخيرة نسبة 32.4%، وهو ما قد يعزى إلى عدة عوامل مرتبطة بطبيعة العينة المستهدفة حيث يكون لفئة الذكور عادة مشاركة أكبر في المناصب الإدارية واتخاذ القرارات، لا

سيما في المجالات المرتبطة بالتسويق الرقمي وريادة الأعمال وأكثر نسبة انخراطا في الأنشطة الرقمية المتعلقة بالميزة التنافسية، كما يمكن أن يكون لطريقة توزيع الاستبيان أو القنوات المستخدمة تأثير على الوصول إلى العينة، حيث لاحظنا توافد الجانب الذكري للتظاهرات والمؤتمرات الوطنية والجامعية الخاصة بالمؤسسات الناشئة أكثر من الإناث مما أدى إلى استجابة أعلى من قبلهم.

2- توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية:

فيما يخص الفئة العمرية لأفراد العينة محل الدراسة، سيم إدراجها في الجدول أدناه:

الجدول رقم (3-10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 20 سنة	3	2,9
من 20 إلى 40 سنة	91	89,2
من 41 إلى 50 سنة	6	5,9
أكبر من 51 سنة	2	2,0
المجموع	102	100

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSS.V26)

نلاحظ من الجدول أعلاه تنوع الفئة العمرية لأفراد العينة محل الدراسة المتمثلة في مؤسسي المؤسسة الناشئة و/أو مسؤولي قسم التسويق فيها، وكانت الفئة العمرية الأكثر تمثيلا للعينة من 20 إلى 40 سنة بنسبة 89,2% وهي تمثل الجيل الأوسط الذي يجمع بين الحيوية والديناميكية والنشاط في مجال ريادة الأعمال، تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة 5,9%، ثم الفئة العمرية أقل من 20 سنة بنسبة 2,9% والفئة العمرية أكبر من 51 سنة بنسبة 2,0% والتي كانت أقل تمثيلا للعينة.

تشير النسبة المرتفعة لمشاركة فئة الشباب في الاستبيان إلى عدة عوامل قد تكون مرتبطة بطبيعة الدراسة فمن المرجح أن يكون الشباب أكثر انخراطا في مجالات التسويق الرقمي وريادة الأعمال، نظرا لكونهم الفئة الأكثر تفاعلا مع التقنيات الحديثة والأدوات الرقمية، مما يجعلهم أكثر استعدادا للمشاركة في الدراسات ذات الصلة، كما أن سهولة الوصول إلى الاستبيان عبر الوسائل الرقمية قد عزز من مشاركة هذه الفئة، خاصة أن الشباب عادة ما يكونون الأكثر استخداما للوسائط الرقمية ومنصات التواصل الاجتماعي، بالإضافة إلى ذلك، قد تعكس هذه النتيجة الديناميكيات الحالية في سوق العمل، حيث يظهر الشباب اهتماما متزايدا بتطوير مشاريعهم الناشئة والاستفادة من التسويق الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية وعليه فإن هذه النتيجة

تعكس الاتجاهات الحديثة في بيئة الأعمال الرقمية، مما يستدعي التركيز على دور هذه الفئة في تعزيز الابتكار والاستفادة من الاستراتيجيات الرقمية في تحقيق النجاح التجاري.

3-توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

فيما يخص متغير المؤهل العلمي لأفراد العينة محل الدراسة، سيم إدراجها في الجدول أدناه:

الجدول رقم (3-11): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي	5	4,9
جامعي	78	76,5
دراسات عليا	16	15,7
المهني التكوين	3	2,9
المجموع	102	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSS.V26)

حسب الجدول أعلاه، أشارت النسبة الأعلى للمؤهل العلمي المحصل من طرف أفراد العينة محل الدراسة إلى حاملي المؤهل الجامعي بنسبة 76,5% ويلمها حاملي مؤهل الدراسات العليا بنسبة 15,7% ثم باقي المؤهلات (الثانوي والتكوين المهني) بنسبة 4,9% و 2,9% حسب الترتيب، وتشير النسبة المرتفعة لحاملي المؤهل الجامعي ومؤهل الدراسات العليا ضمن عينة الدراسة إلى عدة دلالات مهمة فمن المرجح أن يكون الأفراد الحاصلون على تعليم جامعي أكثر وعيا بمجال ريادة الأعمال وإنشاء المشاريع المبتكرة والمؤسسات الناشئة، خاصة في ظل التوجهات الجديدة لإدماج الطلبة في المجال الاقتصادي في السنوات الأخيرة من طرف السياسات الاقتصادية المنتهجة من طرف الحكومة الجزائرية، من جهة أخرى يرجع أيضا إلى اهتمامهم بأهمية التسويق الرقمي وتطبيقاته ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ما دفعهم إلى التفاعل بشكل أكبر مع الاستبيان كما أن هذه الفئة غالبا ما تكون أكثر انخراطا في ريادة الأعمال والمجالات التقنية.

4-توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة:

فيما يخص متغير الخبرة لأفراد العينة محل الدراسة، سيم إدراجها في الجدول أدناه:

الجدول رقم (3-12): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة
لا شيء	23	22,5
أقل من سنة	26	25,5
من 1 سنة إلى 5 سنوات	31	30,4
أكثر من 5 سنوات	22	21,6
المجموع	102	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSS.V26)

يشير الجدول أعلاه أن مؤسسي المؤسسات الناشئة و/أو مسؤولي قسم التسويق فيها يتمتعون بمستويات مختلفة من الخبرة المهنية، وتشير نتائج توزيع العينة إلى أن النسبة الأكبر من المستجوبين تمتلك خبرة تتراوح بين 1 سنة إلى 5 سنوات بنسبة 30.4%، تليها فئة المشاركين الذين لديهم أقل من سنة خبرة بنسبة 25.5%، بينما بلغت نسبة الذين لا يمتلكون أي خبرة 22.5%، في حين أن المشاركين الذين لديهم أكثر من 5 سنوات خبرة يمثلون 21.6% من إجمالي العينة.

تعكس هذه النتائج الطبيعة الديناميكية للعينة، حيث يغلب عليها الأفراد الذين ما زالوا في المراحل المبكرة والأولية من مسيرتهم المهنية، مما يشير إلى ارتفاع نسبة فئة الشباب ورواد الأعمال الجدد في الدراسة كما أن وجود نسبة ملحوظة من المستجوبين عديدي الخبرة أو ذوي الخبرة المحدودة قد يعكس الاهتمام المتزايد بالأدوات الرقمية لدى الفئات الناشئة والطلبة الجامعيين، مما يعزز أهمية التسويق الرقمي كعامل أساسي في دعم المؤسسات الناشئة، حتى في المراحل المبكرة من التجربة المهنية.

5-توزيع أفراد العينة حسب متغير مصدر فكرة المؤسسة:

فيما يخص متغير مصدر فكرة المؤسسة لأفراد العينة محل الدراسة، سيم إدراجها في الجدول أدناه:

الجدول رقم (3-13): توزيع أفراد العينة حسب متغير مصدر فكرة المؤسسة

مصدر فكرة المؤسسة	التكرار	النسبة
العائلة أو الأصدقاء	45	44,1
محيط العمل	31	30,4

14,7	15	الأنترنت
10,8	11	غير ذلك
100,0	102	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSS.V26)

يشير الجدول أعلاه إلى نتائج توزيع العينة وفقا لمصدر فكرة تأسيس المؤسسة أن أغلب المستجوبين استمدوا فكرة مشروعهم من العائلة أو الأصدقاء بنسبة 44.1%، مما يعكس الدور المهم للوسائط الاجتماعية والدعم العائلي في توجيه رواد الأعمال نحو إنشاء مشاريعهم المبتكرة أو مؤسساتهم الناشئة ، كما أن 30.4% من المستجوبين استلهموا أفكارهم من محيط العمل، مما يدل على أن التجربة المهنية تلعب دورا محوريا في خلق الفرص الريادية وتطوير المشاريع الناشئة.

من جهة أخرى، أظهرت النتائج أن 14.7% من المستجوبين استمدوا أفكارهم من الإنترنت، وهو ما يعكس الدور المتنامي للمصادر الرقمية في تعزيز الابتكار وتطوير مفاهيم ريادة الأعمال، لا سيما في ظل التحولات الرقمية المتسارعة الحالية على المستوى العالمي في المقابل، أشار 10.8% من المستجوبين إلى مصادر أخرى مثل: اقتراح الأساتذة المشرفين في مرحلة التكوين، أفكار شخصية وغيرها مما يشير إلى تنوع العوامل التي يمكن أن تؤثر في توليد الأفكار الريادية، بناء على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن العوامل الاجتماعية والمهنية تلعب دورا هاما في تحفيز ريادة الأعمال، مع تزايد أهمية الإنترنت كمصدر للإلهام والابتكار.

6-توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الإداري:

فيما يخص متغير المستوى الإداري لأفراد العينة محل الدراسة، سيم إدراجها في الجدول أدناه:

الجدول رقم (3-14): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الإداري

النسبة	التكرار	المستوى الإداري
62,7	64	مؤسس المؤسسة الناشئة
7,8	8	موظف في القسم الإداري
29,4	30	موظف في القسم التسويقي
100	102	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSS.V26)

يظهر الجدول أعلاه أن غالبية المستجوبين في الدراسة يشغلون مناصب قيادية بوصفهم مؤسسين للمؤسسات الناشئة، حيث بلغت نسبتهم 62.7% من إجمالي العينة، يليهم الموظفون في القسم التسويقي بنسبة 29.4%، ثم الموظفون في القسم الإداري بنسبة 7.8%.

تعكس هذه النتائج ميزة نوعية في تكوين العينة، إذ شمل المؤسسون المصدر الأكثر مباشرة لفهم القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالتسويق الرقمي وخلق الميزة التنافسية في هذا النوع من المؤسسات كما أن مشاركة مسؤولي قسم التسويق يعزز من عمق البيانات من منظور تطبيقي، في حين أن التمثيل الأقل للموظفين الإداريين يظهر تركيز البيانات في صناع القرار والمسؤولين المباشرين وعليه فإن هذا التوزيع يعطي الدراسة قيمة تفسيرية قوية، نظرا لانعكاس آراء المشاركين على واقع التجربة الريادية الرقمية داخل المؤسسات الناشئة الجزائرية.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي للمعلومات العامة حول المؤسسات عينة الدراسة:

سيتم في هذا المطلب التعرف على الجانب الوصفي للمعلومات الخاصة بالمؤسسات الناشئة الجزائرية محل الدراسة من خلال عدة متغيرات من بينها: ولاية النشاط، تاريخ الإنشاء، متوسط رقم الأعمال، عدد العمال، طبيعة المنتج، وكذا مجال النشاط الخاص بالمؤسسة.

1- توزيع أفراد العينة حسب متغير ولاية النشاط:

فيما يخص متغير ولاية النشاط للمؤسسات الناشئة محل الدراسة، سيم إدراجها في الجدول أدناه:

الجدول رقم (3-15): توزيع أفراد العينة حسب متغير ولاية النشاط

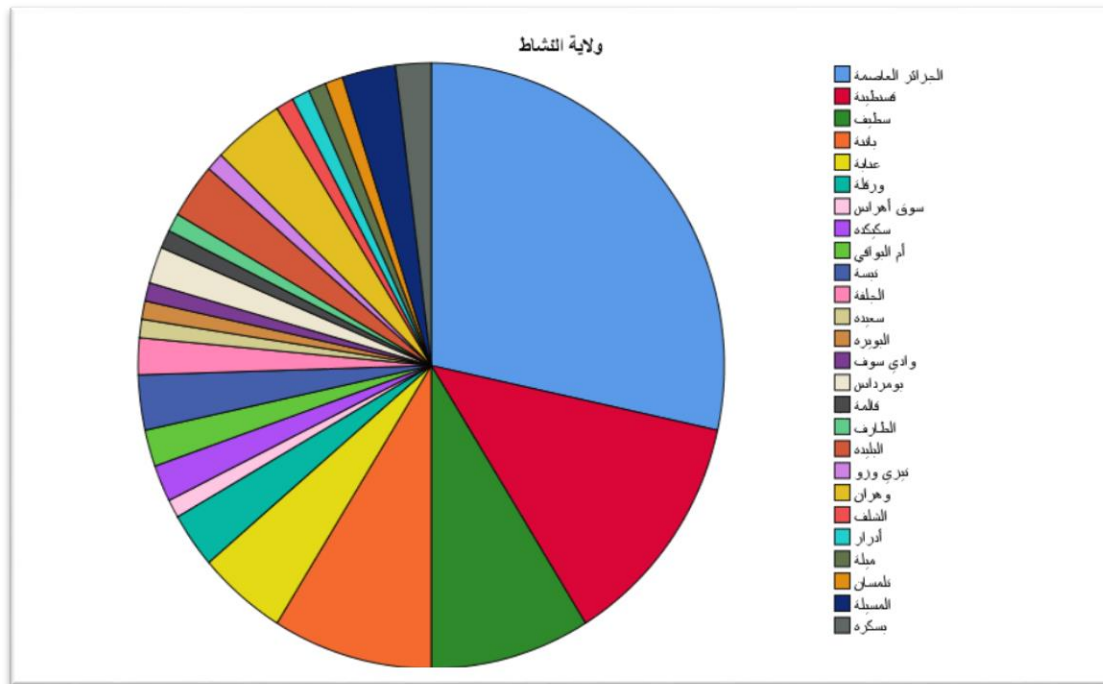
الولاية	التكرار	النسبة
العاصمة الجزائر	29	28,4
قسنطينة	13	12,7
سطيف	9	8,8
باتنة	9	8,8
عنابة	5	4,9
ورقلة	3	2,9
أهراس سوق	1	1,0
سكيكدة	2	2,0
البواقي أم	2	2,0
تبسة	3	2,9
الجلوفة	2	2,0
سعيدة	1	1,0
البويرة	1	1,0
سوف وادي	1	1,0

2,0	2	بومرداس
1,0	1	قلمة
1,0	1	الطارف
2,9	3	البليدة
1,0	1	وزو تيزي
3,9	4	وهران
1,0	1	الشلف
1,0	1	أدرار
1,0	1	ميلة
1,0	1	تلمسان
2,9	3	المسيلة
2,0	2	بسكرة
100,0	102	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSS.V26)

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى مشاركة واسعة لأفراد العينة إلى من عدد من ولايات الوطن من حيث التوزيع الجغرافي، حيث احتلت ولاية الجزائر العاصمة المرتبة الأولى من حيث عدد المشاركين بنسبة 28.4%، تليها ولاية قسنطينة بنسبة 12.7%، ثم ولايتي سطيف وباتنة بنسبة 8.8% لكل منهما، في حين تراوحت نسب باقي الولايات بين 1.0% و 4.9%، تظهر نتائج التوزيع الجغرافي لأفراد العينة المستهدفة أن الدراسة قد غطت مناطق متعددة من مختلف ولايات الجزائر (الوسط، الشرق، الجنوب، الغرب)، ما يعزز من التنوع الجغرافي للعينة، ويدعم إمكانية تعميم نتائجها ميدانيا.

الشكل رقم (3-1): توزيع أفراد العينة حسب متغير ولاية النشاط



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSS.V26)

يلاحظ من الشكل أعلاه أن أكبر نسب المشاركة جاءت من الولايات الكبرى ذات النشاط الاقتصادي النشط، مثل الجزائر العاصمة وقسنطينة وسطيف، وهي ولايات تعد من المراكز الحيوية لريادة الأعمال ونشاط التجارة الإلكترونية والتسويق الرقمي في الجزائر، مما يمنح الدراسة عمقا واقعيًا وارتباطًا وثيقًا بمجال المؤسسات الناشئة، أما النسب الأقل من ولايات أخرى فتظهر أن هناك اهتمامًا متزايدًا بالمجال الرقمي حتى في المناطق الأقل كثافة، مما يشير إلى انتشار تدريجي للثقافة الرقمية خارج المدن الحضرية الكبرى.

2- توزيع أفراد العينة حسب متغير تاريخ الإنشاء:

فيما يخص متغير تاريخ الإنشاء للمؤسسات الناشئة محل الدراسة، سيم إدراجها في الجدول أدناه:

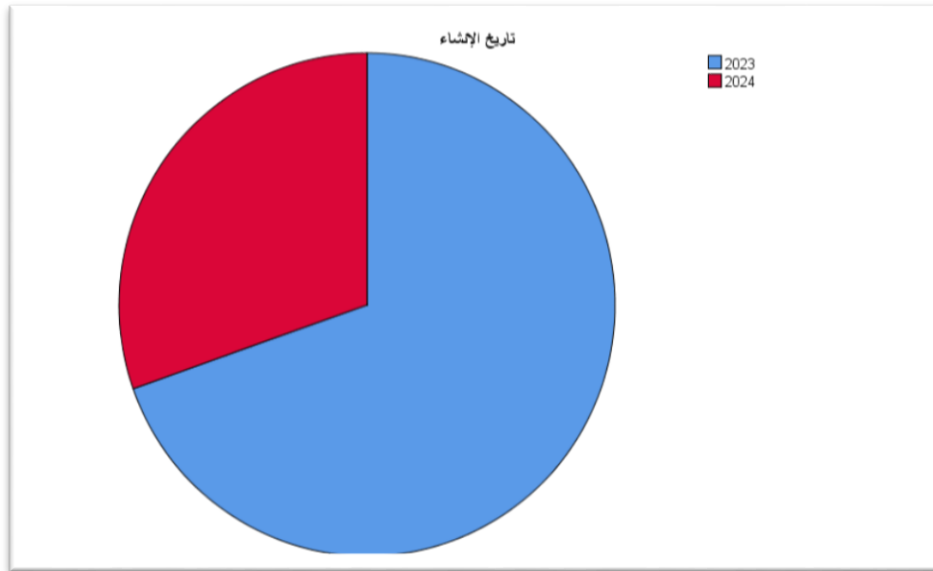
الجدول رقم (3-16): توزيع أفراد العينة حسب متغير تاريخ الإنشاء

السنة	التكرار	النسبة
2023	71	69,6
2024	31	30,4
المجموع	102	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSS.V26)

تشير نتائج الجدول أعلاه أن غالبية المؤسسات الناشئة المستهدفة في الدراسة قد تم إنشاؤها خلال سنة 2023، بنسبة بلغت 69.6% من إجمالي العينة، بينما تم تأسيس 30.4% منها في سنة 2024، ما يعني أن 100% من المؤسسات المستهدفة ضمن عينة الدراسة أسست خلال العامين الأخيرين.

الشكل رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير تاريخ الإنشاء



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSS.V26)

حسب الشكل أعلاه، تشير النتائج إلى أن الدراسة استندت على عينة حديثة النشأة، الأمر الذي يعد ملائما لطبيعة موضوع البحث، نظرا لأن المؤسسات الناشئة في مراحلها الأولى تكون أكثر اهتماما في اعتماد الحلول الرقمية المبتكرة لإثبات وجودها في السوق وبناء ميزة تنافسية قوية، خاصة وأن التسويق الرقمي يعتبر أقل تكلفة وتعقيد مقارنة بالتسويق التقليدي، حيث تعتمد أغلب المؤسسات على مواقع التواصل الاجتماعي كونها أكثر أداة منتشرة خاصة بين فئة الشباب، كما قمنا بالتركيز على أفراد العينة الذين أسست مؤسستهم الناشئة لفترة أكثر من خمس أشهر كون عامل الخبرة والتطبيق الفعلي لاستراتيجية التسويق الرقمي يلعب فارقا هاما على مختلف المستويات، مع استثناء بعض المؤسسات حديثة التأسيس كونها تمتلك المهارات الفعلية بحكم التخصص أو المعرفة القبلية لتطبيقه والتي تقدم خدمة التسويق الرقمي في نشاطها الأساسي.

من جهة أخرى، يعكس هذا التوزيع الاهتمام المتزايد بريادة الأعمال والتسويق الرقمي في الجزائر في السنوات الأخيرة، وهو ما يعزز من أهمية هذا البحث في فهم دور التسويق الرقمي في خلق وبناء ميزة تنافسية قوية للمؤسسات الناشئة في بيئة تتميز بالديناميكية والتغير.

3- توزيع أفراد العينة حسب متغير متوسط رقم الأعمال:

فيما يخص متغير متوسط رقم الأعمال الخاص بالمؤسسات الناشئة محل الدراسة، سيم إدراجها في الجدول أدناه:

الجدول رقم(3-17): توزيع أفراد العينة حسب متغير متوسط رقم الأعمال

متوسط رقم الأعمال	التكرار	النسبة
بين 50 إلى 100 مليون سنتيم	43	42,2
بين 100 إلى 500 مليون سنتيم	44	43,1
أكبر من 500 مليون سنتيم	15	14,7
الإجمالي	102	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSS.V26)

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى توزيع العينة حسب متوسط رقم الأعمال السنوي للمؤسسات الناشئة محل الدراسة حيث تشكل الفئة التي تحقق بين 100 إلى 500 مليون سنتيم النسبة الأعلى %43.1، تليها الفئة التي تحقق من 50 إلى 100 مليون سنتيم بنسبة %42.2، بينما لم تتجاوز نسبة المؤسسات التي تحقق رقم أعمال يفوق 500 مليون سنتيم نسبة %14.7.

تؤكد هذه النتائج أن عينة الدراسة تتكون من مؤسسات ناشئة ذات إيرادات صغيرة إلى متوسطة وهو ما يتوافق مع الطبيعة العامة للمؤسسات الناشئة في بيئة ريادة الأعمال، كما يشير هذا إلى محدودية مواردها المالية مما يجعل الاعتماد على استراتيجيات التسويق الرقمي فعالة ومنخفضة التكلفة خاصة في مراحلها الأولى أمرا ضروريا لتعزيز قدراتها ووضعيتها التنافسية داخل السوق.

4- توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد العمال:

فيما يخص متغير عدد العمال الخاص بالمؤسسات الناشئة محل الدراسة، سيم إدراجها في الجدول أدناه:

الجدول رقم(3-18): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد العمال

عدد العمال	التكرار	النسبة
من 1 إلى 10 عمال	76	74,5
من 11 إلى 50 عامل	24	23,5
من 51 إلى 100 عامل	1	1,0
أكثر من 200 عامل	1	1,0
المجموع	102	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSS.V26)

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن توزيع العينة حسب عدد العمال أن النسبة الأكبر تمثل الفئة التي تتراوح بين 1 إلى 10 عمال بنسبة 74.5%، بينما تمثل 23.5% من العينة مؤسسات يتراوح عدد عمالها بين 11 إلى 50، في حين لم تتجاوز نسبة المؤسسات التي لديها أكثر من 50 عاملاً 2%

نستنتج من هذا التوزيع أن أغلب المؤسسات الناشئة محل الدراسة تتميز بهيكل تنظيمي صغير نسبيا وتعتمد بدرجة كبيرة على المرونة التنظيمية والتقنيات الرقمية بدل من الموارد البشرية خاصة فيما يخص مجال التسويق الرقمي والتجارة الإلكترونية ، كما تعزز هذه النتائج من موضوعية الدراسة التطبيقية وتؤكد أهمية الرقمنة في تحقيق التوسع والنمو في بيئات ذات إمكانيات محدودة.

5- توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة المنتج:

فيما يخص متغير طبيعة المنتج الذي تقدمه المؤسسات الناشئة محل الدراسة، سيم إدراجها في الجدول أدناه:

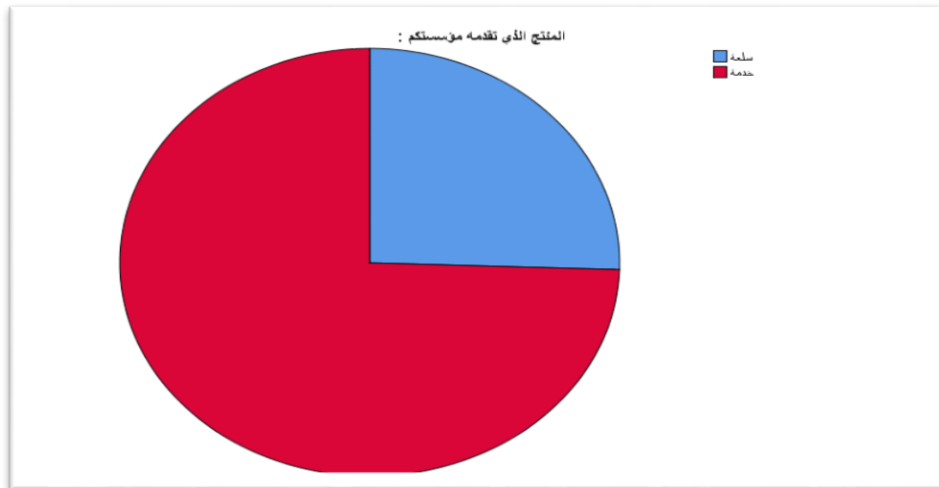
الجدول رقم (3-19): توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة المنتج الذي تقدمه المؤسسة الناشئة

النسبة	التكرار	البيان
25,5	26	سلعة
74,5	76	خدمة
100,0	102	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSS.V26)

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن أغلبية المؤسسات الناشئة محل الدراسة تقدم نشاطا خدماتيا، حيث بلغت نسبة المؤسسات التي تقدم منتج على شكل خدمة 74.5%، في حين تمارس 25.5% من العينة نشاطاً يقوم على تقديم سلع مادية.

الشكل رقم (3-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة المنتج الذي تقدمه المؤسسة الناشئة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSS.V26)

تؤكد هذه النتائج هيمنة الطابع الخدماتي في مجال المؤسسات الناشئة الجزائرية محل الدراسة، وهو أمر يتماشى مع الاتجاهات الاستثمارية المستحدثة التي تظهر تطورا ملحوظا في اقتصاد الخدمات لا سيما في القطاعات المرتبطة بالتقنيات الرقمية، مثل: تكنولوجيا المعلومات، التسويق الرقمي، الاستشارات، والتعليم الإلكتروني.

6- توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال النشاط:

فيما يخص متغير مجال النشاط الذي تقوم به المؤسسات الناشئة محل الدراسة، سيم إدراجها في الجدول أدناه:

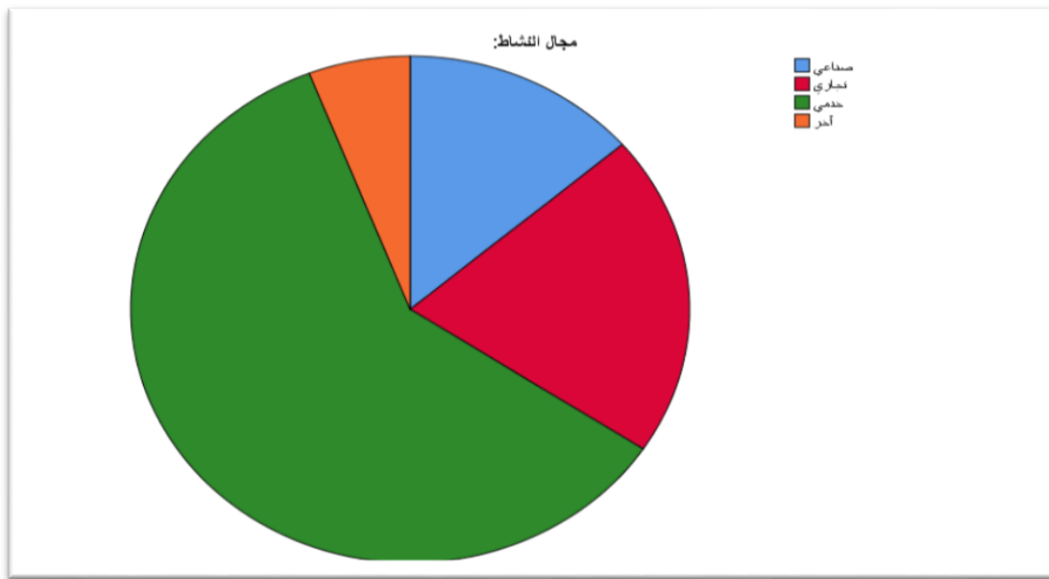
الجدول رقم (3-20): توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال النشاط

البيان	التكرار	النسبة
صناعي	14	13,7
تجاري	21	20,6
خدمي	61	59,8
آخر	6	5,9
المجموع	102	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSS.V26)

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن أغلبية المؤسسات الناشئة محل الدراسة تنشط في مجال القطاع الخدمي حيث سجلت نسبة 59.8%، يليه القطاع التجاري بنسبة 20.6%، ثم القطاع الصناعي بنسبة 13.7%، وفي الأخير الأنشطة المصنفة ضمن "قطاعات أخرى" بنسبة 5.9%.

الشكل رقم(3-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال النشاط



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSS.V26)

تؤكد النتائج المتوصل إليها التوجه العام لمجال ريادة الأعمال وقطاع المؤسسات الناشئة في الجزائر حيث يشهد توسع كبير في نشاط الخدمات المبتكرة التي تتطلب استخدام التقنيات الرقمية مثل: خدمة التوصيل، التجارة الإلكترونية، الخدمات الاستشارية وكلها تدخل ضمن نطاق القطاع الخدمي والذي يعتبر أكثر تكيفا مع التسويق الرقمي.

في المقابل، يعتبر تمثيل القطاعين التجاري والصناعي ضمن العينة المستهدفة، انعكاسا موضوعيا يتيح إمكانية تحليل الفروقات في توظيف أدوات التسويق الرقمي بين مختلف القطاعات، لا سيما في مدى تأثيرها على خلق وبناء ميزة تنافسية مستدامة، كما يؤكد وجود مؤسسات ناشئة ضمن قطاعات غير تقليدية بنسبة (5.9%) إلى تنوع الابتكار الريادي، مما يعزز من شمولية العينة وارتباطها بسياقات ريادة الأعمال المعاصرة.

7- توزيع أفراد العينة حسب الأداة الأكثر استعمالا في مواقع التواصل الاجتماعي:

فيما يخص متغير الأداة الأكثر استعمالا في مواقع التواصل الاجتماعي الذي تقوم به المؤسسات الناشئة محل الدراسة، سيم إدراجها في الجدول أدناه:

الجدول رقم (3-21): الأداة الأكثر استعمالا في مواقع التواصل الاجتماعي

البيان	التكرار	النسبة
موقع فيسبوك	65	63,7
موقع أنستغرام	10	9,8
موقع تيك توك	11	10,8

8,8	9	موقع لينكدإن
6,9	7	آخر
100,0	102	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS v.26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسات الناشئة محل الدراسة تستخدم موقع فيسبوك كأكثر المنصات استعمالا بنسبة 63.7% وهو ما يعكس استمرار الاعتماد الكبير عليه في التسويق الرقمي والتواصل مع الجمهور، نظرا لسهولة استخدامه، وارتفاع عدد مستخدميه من طرف العملاء.

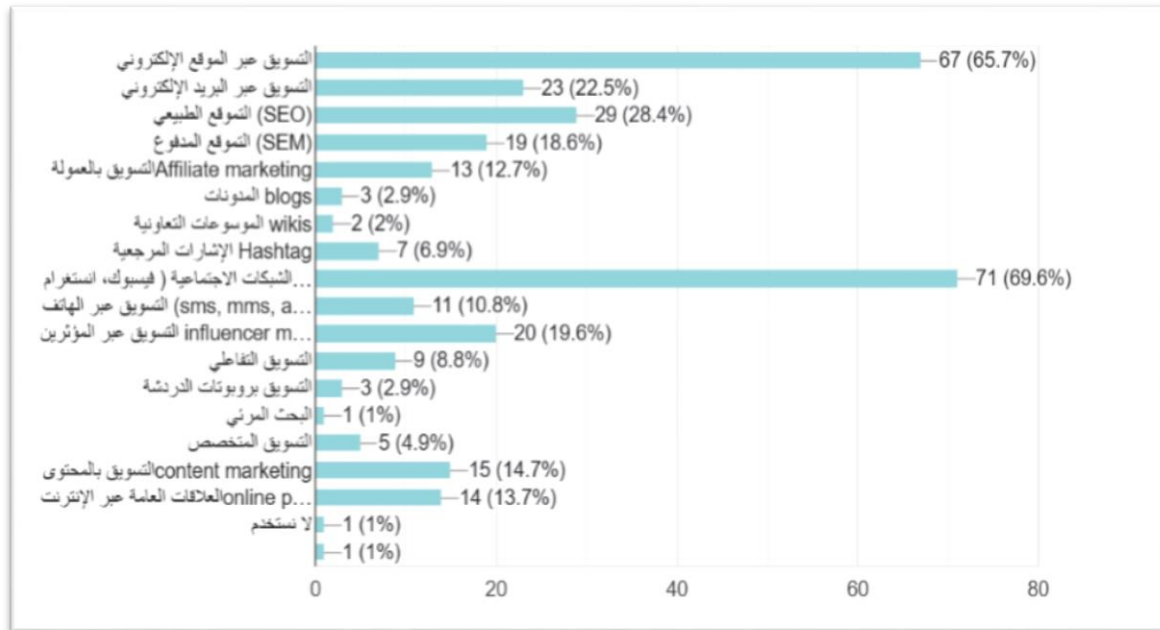
في نفس السياق، جاءت منصة تيك توك بنسبة 10.8%، تليها أنستغرام بنسبة 9.8%، ثم لينكدإن بنسبة 8.8%، في حين صرّح 6.9% من المبحوثين باستخدام منصات أخرى تشمل مواقع إلكترونية خاصة وغيرها.

تؤكد نتائج الدراسة حسب الجدول أعلاه أن المؤسسات الناشئة تميل إلى المنصات الاجتماعية ذات الانتشار الجماهيري الواسع في المحيط الذي تنشط به كما يلاحظ ضعف نسبي في استخدام المنصات الاحترافية مثل LinkedIn، رغم أنها تضم أكبر تجمع افتراضي لأصحاب المؤسسات الناشئة الجزائرية، مما قد يعكس اختلافا في الاستراتيجيات الرقمية حسب طبيعة السوق المستهدفة، كما تفسر هيمنة موقع فيسبوك كونه أكثر ملائمة للمؤسسات الناشئة ذات الطابع الخدمي أو التجاري، والتي تعتمد على التفاعل السريع والإعلانات منخفضة التكلفة للوصول إلى جمهور أوسع.

8- توزيع أفراد العينة حسب الأداة الأكثر استعمالا في إستراتيجية التسويق الرقمي:

فيما يخص متغير الأداة الأكثر استعمالا في إستراتيجية التسويق الرقمي الذي تقوم به المؤسسات الناشئة محل الدراسة، سيم إدراجها في الشكل أدناه:

الشكل رقم (3-5): توزيع أفراد العينة حسب الأداة الأكثر استعمالا في إستراتيجية التسويق الرقمي لإجمالي المؤسسات



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSS.V26)

يوضح الشكل البياني أعلاه، توزيع استخدام أدوات التسويق الرقمي من قبل عينة الدراسة من المؤسسات الناشئة الجزائرية، وتم استخلاص أن النتائج تعكس تنوعا في استخدام أدوات التسويق الرقمي المعتمدة، مع التركيز الكبير على القنوات المجانية وسريعة الوصول مثل مواقع التواصل الاجتماعي والمواقع الإلكترونية، حيث احتلت وسائل التواصل الاجتماعي (مثل إنستغرام وفيسبوك) الصدارة بنسبة 69.6%، وهي أعلى نسبة في الشكل، وتظهر اعتمادا كبيرا على هذه المنصات نظرا لما توفره من تفاعل مباشر وسريع للوصول إلى الجمهور المستهدف، أما التسويق عبر الموقع الإلكتروني احتل المرتبة الثانية بنسبة 65.7%، مما يدل على أن أغلب المؤسسات الناشئة تعتمد على مواقعها الإلكترونية كقناة رئيسية في التسويق وبناء الواجهة الرقمية للعلامة التجارية، كما يلاحظ من الشكل أن تحسين محركات البحث (SEO) استخدم بنسبة 28.4%، وهو مؤشر إيجابي على الوعي بأهمية تعزيز ظهور المحتوى في نتائج البحث، كما يلاحظ أن التسويق عبر البريد الإلكتروني والتسويق بالمحتوى سجلا نسبة متوسطة (22.5% و 14.7% على التوالي)، ما يشير إلى وجود اهتمام بهذه الأدوات، ولكن بدرجة أقل مقارنة بمنصات التواصل الاجتماعي.

تشير أيضا نتائج الشكل البياني أعلاه، إلى ضعف استخدام بعض أدوات إستراتيجية التسويق الرقمي، مثل المدونات التي بلغت نسبتها 2.9%، البحث المرئي بنسبة 1%، الإشارات المرجعية 6.9% ما يعكس قصورا في اعتماد التنوع المتاح في استخدام أدوات التسويق الرقمي من طرف رواد الأعمال، ونرجح أن السبب راجع لتركيزهم على القنوات الأكثر شعبية وسرعة في النتائج كوسائل التواصل الاجتماعي، على حساب القنوات التي تتطلب استثمارا طويلا.

المبحث الرابع: تحليل اتجاه إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة

يتضمن هذا المبحث التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة من خلال حساب التكرار والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، بالإضافة إلى تحديد الاتجاه العام للإجابات وذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفي الأخير سيتم التطرق إلى اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لعبارات المحور الأول الخاص بالتسويق الرقمي:

سنقوم في هذا المطلب بالتطرق إلى التحليل الوصفي لعبارات المحور الأول المتمثل في المتغير المستقل التسويق الرقمي، حيث يتكون من خمسة أبعاد أساسية سيتم تحليلها على حدي.

1- التحليل الوصفي لاتجاه إجابات أفراد العينة حول بعد (الجذب):

سيتم من خلال هذا العنصر إجراء عملية التحليل الوصفي لعبارات البعد الأول، ويتكون هذا البعد من 06 عبارات تتكون من:

- العبارة رقم (01): تم الرمز لها ب (MA1) وتنص على: "تتمتع المؤسسة بحضور ملفت على مختلف مواقع التواصل الاجتماعي";
- العبارة رقم (02): تم الرمز لها ب (MA2) وتنص على: "لدى المؤسسة موقع إلكتروني جذاب وسهل الاستعمال";
- العبارة رقم (03): تم الرمز لها ب (MA3) وتنص على: "تقوم المؤسسة بالإعلان دوريا عن المنتجات أو الخدمات المقدمة لجذب زبائن جدد وتعزيز ظهورها في محركات البحث";
- العبارة رقم (04): تم الرمز لها ب (MA4) وتنص على: "تستخدم المؤسسة استراتيجية التذكير عبر قنوات التسويق الرقمية لترسيخ صورة علامتها التجارية لدى الزبائن";
- العبارة رقم (05): تم الرمز لها ب (MA5) وتنص على: "تقدم المؤسسة منتج (خدمة) مميز(ة) من حيث المواصفات الشكلية والمعنوية لاستمالة الزبائن أكثر";
- العبارة رقم (06): تم الرمز لها ب (MA6) وتنص على: "تقدم المؤسسة محتوى مميز عبر مختلف القنوات الرقمية يشجع الزبائن على اتخاذ قرار الشراء".

يلخص الجدول أدناه النتائج المحصل عليها لعملية التحليل الوصفي لعبارات البعد الأول.

الجدول رقم(3-22): التحليل الوصفي لاتجاه إجابات أفراد العينة حول بعد الجذب(MA1–MA6)

الرقم	التكرار والنسبة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
البعد الأول: الجذب									موافق تماما
MA1	التكرار	45	37	14	5	1	4,1765	,91643	موافق تماما
	النسبة	44,1	36,3	13,7	4,9	1,0			
MA2	التكرار	49	36	9	6	2	4,2157	,97114	موافق تماما
	النسبة	48,0	35,3	8,8	5,9	2,0			
MA3	التكرار	48	38	10	6	0	4,2549	,86387	موافق تماما
	النسبة	47,1	37,3	9,8	5,9	0			
MA4	التكرار	46	33	12	8	3	4,0882	1,07264	موافق تماما
	النسبة	45,1	32,4	11,8	7,8	2,9			
MA5	التكرار	44	47	9	1	1	4,2941	,75240	موافق
	النسبة	43,1	46,1	8,8	1,0	1,0			
MA6	التكرار	32	48	14	6	2	4,0000	,93343	موافق
	النسبة	31,4	47,1	13,7	5,9	2,0			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSS.V26)

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لبعد الجذب سجل قيمة بلغت 4.1715 بانحراف معياري قدره 0.9183، وهو ما يعكس وجود اتفاق قوي من قبل إجابات أفراد العينة حول فاعلية الجوانب المرتبطة ببعد جذب العملاء في استراتيجيات التسويق الرقمي المنتهجة داخل المؤسسة الناشئة، كما نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للعناصر الفرعية قد تراوح بين 4.00 و 4.29، حيث سجلت العبارة (MA5) أعلى متوسط بقيمة 4.2941 مع انحراف معياري منخفض بقيمة 0.75240 والتي تنص على أن " المؤسسة تقدم منتج (خدمة) مميز(ة) من حيث المواصفات الشكلية والمعنوية لاستمالة الزبائن أكثر"، ما يدل على اتساق عالي في آراء المستجوبين حول هذه العبارة من جهة أخرى كانت العبارة (MA6) الأقل بمتوسط حسابي بلغت قيمته 4.00، التي تنص على أن " المؤسسة تقدم محتوى مميز عبر مختلف القنوات الرقمية

يشجع الزبائن على اتخاذ قرار الشراء"، لكنها لا تزال في نطاق "موافق"، مما يشير إلى وجود رضا عام عن محتوى جميع العبارات ضمن هذا البعد، أما فيما يخص الانحراف المعياري، فقد سجلت جميع الآراء ضمن المستوى المقبول إحصائيا ($1 <$)، مما يدل على تقارب في إجابات أفراد العينة وعدم وجود تشتت في الآراء، في الأخير تعكس نتائج هذا البعد مستوى عال من الاتفاق على أهمية الجذب الرقمي للعملاء من طرف المؤسسات الناشئة.

2- التحليل الوصفي لاتجاه إجابات أفراد العينة حول بعد (المشاركة):

سيتم من خلال هذا العنصر إجراء عملية التحليل الوصفي لعبارات البعد الثاني للمتغير المستقل، ويتكون هذا البعد من 05 عبارات تتكون من:

- العبارة رقم (01): تم الرمز لها ب (MB1) وتنص على: " تقوم المؤسسة بإشراك الزبائن في عملياتها التسويقية من خلال خلق واجهات تفاعلية مبتكرة مع زبائنهم؛"
- العبارة رقم (02): تم الرمز لها ب (MB2) وتنص على: " تقوم المؤسسة بمحاولة بناء مجتمع افتراضي يضم فئة ذات خصائص متشابهة لتسهيل دراسة توجهاتهم الاستهلاكية؛"
- العبارة رقم (03): تم الرمز لها ب (MB3) وتنص على: " توفر المؤسسة مساحات التغذية العكسية وآراء الزبائن لفهم وتحليل سلوكهم أكثر؛"
- العبارة رقم (04): تم الرمز لها ب (MB4) وتنص على: " تتيح المؤسسة استخدام عدة لغات عبر موقعها الالكتروني وحساباتها الرقمية لتوسيع شريحة الزبائن أكثر؛"
- العبارة رقم (05): تم الرمز لها ب (MB5) وتنص على: " تحتوي التطبيقات الذكية والمواقع الالكترونية معلومات مهمة حول الخدمة أو المنتج تفيد المستخدمين."

يلخص الجدول أدناه النتائج المحصل عليها لعملية التحليل الوصفي لعبارات البعد الثاني.

الجدول رقم (3-23): التحليل الوصفي لاتجاه إجابات أفراد العينة حول بعد المشاركة (MB1–MB5)

الرقم	التكرار والنسبة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسطات	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
البعد الثاني: المشاركة									موافق
MB1	التكرار	25	46	23	5	3	3,8333	0,95527	موافق
	النسبة	24,5	45,1	22,5	4,9	2,9			

موافق	,88649	3,7451	1	6	32	42	21	التكرار	MB2
			1,0	5,9	31,4	41,2	20,6	النسبة	
موافق	,77559	3,7157	0	6	31	51	14	التكرار	MB3
			0	5,9	30,4	50,0	13,7	النسبة	
موافق	,86122	3,9706	2	4	15	55	26	التكرار	MB4
			2,0	3,9	14,7	53,9	25,5	النسبة	
موافق	,98607	3,9118	3	6	18	45	30	التكرار	MB5
			2,9	5,9	17,6	44,1	29,4	النسبة	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSS.V26)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن المتوسط الحسابي العام لبعد المشاركة بلغ قيمة 3.8353 بانحراف معياري قدره (0.8929)، وهو ما يعكس وجود اتجاه إيجابي متوسط إلى مرتفع لدى آراء أفراد العينة نحو ممارسات المشاركة الرقمية من طرف المؤسسة الناشئة وعملائها، أما بالنسبة لباقي العبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.7157 للعبارة (MB3) و 3.9706 للعبارة (MB4) والتي وتنص على أن " المؤسسة تتيح استخدام عدة لغات عبر موقعها الإلكتروني وحساباتها الرقمية لتوسيع شريحة الزبائن أكثر" ما يدل على اتفاق معظم المستجوبين على هذه العبارة، كما أشارت جميع العبارات إلى مستوى "موافق"، مما يؤكد الاتفاق العام على تبني أنشطة رقمية تعزز المشاركة مع العملاء.

في المقابل، نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-23) أن الانحرافات المعيارية لجميع العبارات كانت أقل من (1)، مما يدل على درجة اتساق عالية نسبيا بين آراء المستجوبين مما يعزز مصداقية النتائج ويؤكد على حرص المؤسسات الناشئة على إشراك عملائها في الأنشطة الرقمية والتفاعل معهم، الأمر الذي يساهم في تعزيز ولاء العملاء وبناء ميزة تنافسية مستدامة.

3- التحليل الوصفي لاتجاه إجابات أفراد العينة حول بعد (الاحتفاظ):

سيتم من خلال هذا العنصر إجراء عملية التحليل الوصفي لعبارات البعد الثالث للمتغير المستقل، ويتكون هذا البعد من 06 عبارات تتكون من:

- العبارة رقم (01): تم الرمز لها ب (MC1) وتنص على: "تقوم المؤسسة بتطوير محتوى رقمي حيوي وحضور قوي عبر مختلف القنوات الرقمية";
- العبارة رقم (02): تم الرمز لها ب (MC2) وتنص على: "توفر المؤسسة ميزة الأمن السيبراني والاحتفاظ بسرية وأمان بيانات زبائننا";

- العبارة رقم (03): تم الرمز لها ب (MC3) وتنص على: "تقوم المؤسسة بتقديم مزايا إضافية مثل خدمة بطاقة الزبون الوفي لتشجيعهم ومكافئتهم";
- العبارة رقم (04): تم الرمز لها ب (MC4) وتنص على: "تتيح المؤسسة روابط رقمية سريعة تسهل الوصول إلى موقع أو تطبيق المؤسسة";
- العبارة رقم (05): تم الرمز لها ب (MC5) وتنص على: "تقوم المؤسسة بإعادة توجيه الإعلانات لإعادة إشراك الزوار أو العملاء السابقين في استراتيجياتها التسويقية";
- العبارة رقم (06): تم الرمز لها ب (MC6) وتنص على: "تقدم المؤسسة خدمة عملاء سريعة وفعالة على مدار الساعة".

يلخص الجدول أدناه النتائج المحصل عليها لعملية التحليل الوصفي لعبارات البعد الثالث.

الجدول رقم (24-3): التحليل الوصفي لانتجاء إجابات أفراد العينة حول بعد الاحتفاظ (MC1-MC6)

الترتيب	التكرار والنسبة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسطات	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
البعد الثالث: الاحتفاظ									
MC1	التكرار	28	51	15	7	1	3,9608	0,88912	موافق
	النسبة	27,5	50,0	14,7	6,9	1,0			
MC2	التكرار	31	48	17	4	2	4,0000	,90104	موافق
	النسبة	30,4	47,1	16,7	3,9	2,0			
MC3	التكرار	16	34	31	17	4	3,4020	1,06483	موافق
	النسبة	15,7	33,3	30,4	16,7	3,9			
MC4	التكرار	26	48	20	6	2	3,8824	,92591	موافق
	النسبة	25,5	47,1	19,6	5,9	2,0			
MC5	التكرار	21	53	20	7	1	3,8431	,86454	موافق
	النسبة	20,6	52,0	19,6	6,9	1,0			
MC6	التكرار	33	59	9	1	0	4,2157	,63911	موافق
	النسبة	32,4	57,8	8,8	1,0	0			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSS.V26)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-24) الخاص بالتحليل الوصفي لبعد الاحتفاظ، أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ قيمة (3.884)، مع انحراف معياري قدره (0.8807)، وهو ما يشير إلى وجود اتجاه إيجابي معتدل من قبل أفراد العينة نحو الممارسات الرقمية المعززة لاحتفاظ المؤسسة الناشئة بعملائها، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لباقي عبارات بين (3.4020) و (4.2157)، وأشارت كل القيم إلى اتجاه عام إيجابي «موافق»، باستثناء العبارة (MC3) التي سجلت أدنى متوسط (3.4020) مع انحراف معياري أعلى من (1)، ما يشير إلى وجود تباين نسبي في آراء المبحوثين حول مضمون هذه العبارة التي تنص على أن المؤسسة تقوم بتقديم مزايا إضافية مثل خدمة بطاقة الزبون الوفي لتشجيعهم ومكافئتهم، وقد يعكس ذلك التفاوت في مدى استخدام هذه الميزة من طرفهم.

من جهة أخرى، سجلت العبارة (MC6) والتي تنص على أن المؤسسة تقدم خدمة عملاء سريعة وفعالة على مدار الساعة، أعلى متوسط بقيمة (4.2157) ما يدل على اتفاق كبير من قبل المشاركين على مضمونها، مدعوما بانخفاض واضح في الانحراف المعياري (0.63911) ما يعكس درجة عالية من التجانس في الإجابات، وبشكل عام، تعكس هذه النتائج أن المؤسسات الناشئة تسعى إلى توظيف أدوات التسويق الرقمي لتحقيق درجة من الولاء والثقة بطريقة تمكنها من الاحتفاظ بعملائها، ما يعد داعما أساسيا في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ضمن بيئة تنافسية ديناميكية.

4- التحليل الوصفي لاتجاه إجابات أفراد العينة حول بعد (التعلم):

سيتم من خلال هذا العنصر إجراء عملية التحليل الوصفي لعبارات البعد الرابع للمتغير المستقل، ويتكون هذا البعد من 05 عبارات تتكون من:

- العبارة رقم (01): تم الرمز لها ب (MD1) وتنص على: "تقوم المؤسسة بطرح استبيانات على الزبائن عبر مختلف الوسائط الرقمية للحصول على التغذية العكسية";
 - العبارة رقم (02): تم الرمز لها ب (MD2) وتنص على: "توفر المؤسسة روبوتات الدردشة عبر موقعها الإلكتروني لجمع البيانات والمعلومات حول زبائنها ومحيطها التنافسي";
 - العبارة رقم (03): تم الرمز لها ب (MD3) وتنص على: "تقوم المؤسسة بالتحديث المستمر والتطوير من خدماتها أو منتجاتها بناء على تفضيل الزبائن";
 - العبارة رقم (04): تم الرمز لها ب (MD4) وتنص على: "تستخدم المؤسسة آراء واقتراحات الزبائن للتحسين في إستراتيجياتها التسويقية وتطوير أدائها";
 - العبارة رقم (05): تم الرمز لها ب (MD5) وتنص على: "تقوم المؤسسة بإجراء دراسات استقصائية على الإنترنت وجمع مختلف آراء زبائنها حول المنتج أو الخدمة".
- يلخص الجدول أدناه النتائج المحصل عليها لعملية التحليل الوصفي لعبارات البعد الرابع.

الجدول رقم (3-25): التحليل الوصفي لاتجاه إجابات أفراد العينة حول بعد التعلم (MD1–MD5)

الترتيب	التكرار والنسبة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسطات	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
البعد الرابع: التعلم									موافق
MD 1	التكرار	13	36	39	13	1	3,4608	,90839	محايد
	النسبة	12,7	35,3	38,2	12,7	1,0			
MD 2	التكرار	9	36	22	28	7	3,1176	1,11953	موافق
	النسبة	8,8	35,3	21,6	27,5	6,9			
MD 3	التكرار	30	57	10	4	1	4,0882	,79731	موافق
	النسبة	29,4	55,9	9,8	3,9	1,0			
MD 4	التكرار	31	58	12	1	0	4,1667	,66128	موافق
	النسبة	30,4	56,9	11,8	1,0	0			
MD 5	التكرار	22	48	27	4	1	3,8431	,84132	موافق
	النسبة	21,6	47,1	26,5	3,9	1,0			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSS.V26)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (3-25) الخاصة بالتحليل الوصفي لبعد التعلم، أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ قيمة (3.7353)، مع انحراف معياري قدره (0.8656)، وهو ما يشير إلى وجود اتجاه إيجابي معتدل نحو توظيف أدوات التسويق الرقمي كوسيلة للتعلم وتبادل المعرفة داخل المؤسسة الناشئة وخارجها.

أما بالنسبة لباقي العبارات، تبين أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين قيمة (3.1176) و (4.1667) حيث سجلت العبارة والتي تنص على أن المؤسسة تستخدم آراء واقتراحات الزبائن للتحسين في إستراتيجياتها التسويقية وتطوير أداؤها (MD4) أعلى متوسط بقيمة (4.1667) مع انحراف معياري منخفض (0.66128)، ما يعكس مستوى اتفاق قوي وتجانس كبير في آراء المستجوبين حولها.

في المقابل، جاءت العبارة (MD2) والتي تنص على أن المؤسسة توفر تقنية روبوتات الدردشة عبر موقعها الإلكتروني لجمع البيانات والمعلومات حول زبائنها ومحيطها التنافسي، بأدنى متوسط حسابي حيث بلغ قيمة (3.1176) وانحراف معياري مرتفع بلغ قيمة (1.11953)، مما يدل على تفاوت ملحوظ في وجهات النظر بشأن محتوى هذه العبارة، ما يشير إلى اختلاف في مدى استخدام هذه التقنية بين المؤسسات المستجوبة.

أما العبارة (MD1) والتي تنص على أن المؤسسة تقوم بطرح استبيانات على الزبائن عبر مختلف الوسائط الرقمية للحصول على التغذية العكسية فقد حققت متوسط حسابي يقارب الحياد بقيمة (3.4608) مع انحراف معياري بقيمة (0.90839)، ما يعكس نوعاً من التباين في تقييم المستجوبين لهذه العبارة، على العموم، تعكس هذه النتائج أن المؤسسات الناشئة الجزائرية محل الدراسة، تدرك أهمية ممارسة التسويق الرقمي في تعزيز رأس المال المعرفي وتنمية القدرات الداخلية، إلا أن درجة التطبيق تختلف من مؤسسة لأخرى، وهو ما يفتح المجال لتعزيز هذا البعد كمصدر محتمل للميزة التنافسية.

5- التحليل الوصفي لاتجاه إجابات أفراد العينة حول بعد (التواصل):

سيتم من خلال هذا العنصر إجراء عملية التحليل الوصفي لعبارات البعد الخامس للمتغير المستقل، ويتكون هذا البعد من 07 عبارات تتكون من:

- العبارة رقم (01): تم الرمز لها ب (ME1) وتنص على: "تعتبر قنوات التسويق الرقمية أداة مهمة لضمان الوصول إلى الزبائن بطريقة أسرع في المحيط التنافسي الذي تنشط به المؤسسة"؛
 - العبارة رقم (02): تم الرمز لها ب (ME2) وتنص على: "تخصص المؤسسة خدمة توفير المعلومات بشكل سريع عبر مختلف القنوات الرقمية"؛
 - العبارة رقم (03): تم الرمز لها ب (ME3) وتنص على: "تعتمد المؤسسة على إرسال رسائل عبر البريد الإلكتروني لإعلام الزبائن بكل المستجدات حول منتجاتها أو خدماتها"؛
 - العبارة رقم (04): تم الرمز لها ب (ME4) وتنص على: "تتيح المؤسسة إمكانية التواصل المباشر مع زبائنها للرد على استفساراتهم"؛
 - العبارة رقم (05): تم الرمز لها ب (ME5) وتنص على: "يعتبر ضمان التواصل مع الزبائن ضرورة للحصول على التغذية العكسية في الوقت المناسب"؛
 - العبارة رقم (06): تم الرمز لها ب (ME6) وتنص على: "تتصل المؤسسة بشكل مباشر مع زبائنها للتعريف بخدماتها الرقمية"؛
 - العبارة رقم (07): تم الرمز لها ب (ME7) وتنص على: "تعتمد المؤسسة على وسائل التواصل الاجتماعي بشكل أساسي في استراتيجياتها التسويقية".
- يلخص الجدول أدناه النتائج المحصل عليها لعملية التحليل الوصفي لعبارات البعد الخامس.

الجدول رقم (3-26): التحليل الوصفي لاتجاه إجابات أفراد العينة حول بعد التواصل (ME1–ME7)

المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	م.م	التكرار والنسبة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
4.1064	0.8322	موافق	البعد الخامس: التواصل						
4,1569	,81745	موافق	ME1	التكرار	36	52	9	4	1
				النسبة	35,3	51,0	8,8	3,9	1,0
4,0196	,84409	موافق	ME2	التكرار	30	50	17	4	1
				النسبة	29,4	49,0	16,7	3,9	1,0
3,6667	1,08394	موافق	ME3	التكرار	21	48	16	12	5
				النسبة	20,6	47,1	15,7	11,8	4,9
4,2255	,64343	موافق	ME4	التكرار	34	58	9	1	0
				النسبة	33,3	56,9	8,8	1,0	0
4,2941	,68344	موافق	ME5	التكرار	41	52	7	2	0
				النسبة	40,2	51,0	6,9	2,0	0
4,1569	,87592	موافق	ME6	التكرار	39	47	11	3	2
				النسبة	38,2	46,1	10,8	2,9	2,0
4,2255	,87774	موافق	ME7	التكرار	43	48	3	7	1
				النسبة	42,2	47,1	2,9	6,9	1,0

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSS.V26)

تشير نتائج الجدول رقم (3-26) إلى أن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه بعد التواصل جاءت إيجابية بوجه عام حيث بلغ المتوسط الحسابي العام قيمة (4.1064) بانحراف معياري قدره (0.8322) ، وهو ما يدل على درجة توافق مرتفعة، ويعكس إدراك المستجوبين لأهمية تفعيل قنوات الاتصال مع العملاء في المؤسسات الناشئة، كما نلاحظ أن عبارة ME5 والتي تنص على أن ضمان التواصل مع الزبائن يعتبر ضرورة للحصول على التغذية العكسية في الوقت المناسب، سجلت أعلى نسبة توافق حيث حققت متوسط حسابي

قدره (4.2941) وانحراف معيار (0.68344)، مما يدل على درجة اتفاق قوية من قبل المستجوبين حول مضمون هذه العبارة، وهو مؤشر على فعالية هذه النقطة في استراتيجية التواصل مع العملاء.

تلها العبارة (ME4) والتي وتنص على أن المؤسسة تتيح إمكانية التواصل المباشر مع زبائنهم للرد على استفساراتهم، بمتوسط حسابي بقيمة (4.2255) والتي تشير إلى مستوى عال من الاتفاق، من جهة أخرى تحصلت العبارة (ME3) والتي تنص على أن المؤسسة تعتمد على إرسال رسائل عبر البريد الإلكتروني لإعلام الزبائن بكل المستجدات حول منتجاتها أو خدماتها، على أقل نسبة تتوفق حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.6667) وانحرافها المعياري كان الأعلى (1.08394)، ما يشير إلى تباين نسبي في آراء المشاركين، ما يدل على اختلاف آراء المستجوبين حول استخدام هذه الأداة مما يعكس الاختلاف في الممارسات الواقعية من طرف المؤسسات الناشئة المستجوبة.

بشكل عام، تؤكد هذه النتائج أهمية التواصل مع العملاء كونه من الركائز الأساسية التي يمكن أن تساهم في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة، لا سيما عند استخدام أدوات رقمية فعالة لتحقيق تواصل مستمر مع الجمهور المستهدف.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لعبارات المحور الثاني الخاص بالميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة

سنقوم في هذا المطلب بالتطرق إلى التحليل الوصفي لعبارات المحور الثاني المتمثل في المتغير التابع الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة، حيث يتكون من ثلاثة أبعاد أساسية سيتم تحليلها على حدي.

1- التحليل الوصفي لاتجاه إجابات أفراد العينة حول بعد (خاصية الابتكار):

سيتم من خلال هذا العنصر إجراء عملية التحليل الوصفي لعبارات البعد الأول، ويتكون هذا البعد من 07 عبارات تتكون من:

- العبارة رقم (01): تم الرمز لها ب (VA1) وتنص على: "لدى المؤسسة القدرة على الابتكار لتطوير المنتج أو الخدمة";
- العبارة رقم (02): تم الرمز لها ب (VA2) وتنص على: "تدرك المؤسسة أهمية تطوير واستحداث الطرق التسويقية داخل البيئة التنافسية التي تنشط بها";
- العبارة رقم (03): تم الرمز لها ب (VA3) وتنص على: "تستعمل المؤسسة أساليب مبتكرة في الترويج للمنتج أو الخدمة";
- العبارة رقم (04): تم الرمز لها ب (VA4) وتنص على: "لدى المؤسسة قسم خاص بالبحث والتطوير";

- **العبارة رقم (05):** تم الرمز لها ب (VA5) وتنص على: "تستثمر المؤسسة في مجال البحث والتطوير بشكل كبير";
- **العبارة رقم (06):** تم الرمز لها ب (VA6) وتنص على: "تتوفر لدى المؤسسة الموارد المالية والمادية والبشرية والأصول التنظيمية للتطور والإنتاج وتسليم منتجاتها أو خدماتها للزبون";
- **العبارة رقم (07):** تم الرمز لها ب (VA7) وتنص على: "تحاول المؤسسة تدارك التطورات التكنولوجية المستمرة للحفاظ على وضعية تنافسية جيدة".

يلخص الجدول أدناه النتائج المحصل عليها لعملية التحليل الوصفي لعبارات البعد الأول.

الجدول رقم (3-27): التحليل الوصفي لانتجاه إجابات أفراد العينة حول بعد خاصية الابتكار (ME1-ME7)

الترتيب	التكرار والنسبة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسطات	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
البعد الأول: خاصية الابتكار									
VA1	التكرار	62	35	4	1	0	4,5490	0,62343	موافق
	النسبة	60,8	34,3	3,9	1,0	0			تماما
VA2	التكرار	61	39	1	1	0	4,5686	,57178	موافق
	النسبة	59,8	38,2	1,0	1,0	0			تماما
VA3	التكرار	51	41	9	1	0	4,3922	,69163	موافق
	النسبة	50,0	40,2	8,8	1,0	0			تماما
VA4	التكرار	23	36	30	12	1	3,6667	,98838	موافق
	النسبة	22,5	35,3	29,4	11,8	1,0			
VA5	التكرار	27	40	33	1	1	3,8922	,84322	موافق
	النسبة	26,5	39,2	32,4	1,0	1,0			
VA6	التكرار	24	37	35	4	2	3,7549	,92743	موافق
	النسبة	23,5	36,3	34,3	3,9	2,0			
VA7	التكرار	33	62	5	2	0	4,2353	,63209	موافق
	النسبة	32,4	60,8	4,9	2,0	0			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSS.V26)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-27) إلى أن اتجاه اجابات أفراد عينة الدراسة تجاه بعد خاصية الابتكار جاءت إيجابية بوجه عام حيث يشير المتوسط الحسابي العام لهذا البعد إلى قيمة (4.1512) وانحراف معياري قدره (0.7539) أن اتجاه إجابات المستجوبين يميل نحو "الموافقة" بشكل عام، مما يدل على وجود إدراك إيجابي مشترك بين المستجوبين تجاه تطبيقات الابتكار في الشركات الناشئة التي شملتها الدراسة.

كما نلاحظ أن العبارات (VA1، VA2، VA3 و VA7) التي تركز على الابتكار وأهمية تطوير واستحداث الطرق التسويقية والترويجية داخل البيئة التنافسية التي تنشط بها ومواكبة التطورات التكنولوجية، حققت أعلى المتوسطات الحسابية والتي تراوحت (بين 4.39 و 4.57)، وانحرافات معيارية منخفضة، مما يشير إلى تجانس في إجابات المؤسسات محل الدراسة حولها وادراكهم لمدى أهمية هذا الموضوع لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

من جهة أخرى نلاحظ أن العبارة (VA4) والتي وتنص على أن المؤسسة لديها قسم خاص بالبحث والتطوير، حصلت على أقل درجة تقييم بين جميع العبارات المرتبطة ببعده الابتكار ما يدل على وجود تباين واختلاف واضح في آراء المستجوبين حول هذه العبارة وهذا يعكس تفاوت في امتلاك قسم خاص بالبحث والتطوير من طرف عينة الدراسة، بشكل عام يمكن القول أن خاصية الابتكار متحققة بدرجة مرتفعة لدى المؤسسات المستجوبة، مع وجود بعض التفاوت في تحقيق بعض الجوانب المرتبطة بها من طرفهم، مما يستدعي التركيز المستقبلي على تعزيز الأبعاد الأقل توافقا لضمان تكامل الابتكار كعنصر تنافسي رئيسي في بيئة العمل المستحدثة.

2- التحليل الوصفي لاتجاه إجابات أفراد العينة حول بعد خاصية القدرة على التسعير:

سيتم من خلال هذا العنصر إجراء عملية التحليل الوصفي لعبارات البعد الثاني، ويتكون هذا البعد من 11 عبارة تتكون من:

- العبارة رقم (01): تم الرمز لها ب (VB1) وتنص على: "تطور المؤسسة استراتيجيات تسعير مرنة تستجيب للتغيرات الطارئة في السوق";
- العبارة رقم (02): تم الرمز لها ب (VB2) وتنص على: "تقدم المؤسسة أفضل الأسعار بفضل إدارة التكاليف بشكل فعال";
- العبارة رقم (03): تم الرمز لها ب (VB3) وتنص على: "المؤسسة قادرة على تخفيض التكاليف بشكل لا يؤثر سلبيا على جودة المنتج أو الخدمة";

- العبارة رقم (04): تم الرمز لها ب (VB4) وتنص على: "تمتلك المؤسسة رأس مال بشري كفى يساعدها على تخفيض التكاليف باعتماد طرق علمية";
- العبارة رقم (05): تم الرمز لها ب (VB5) وتنص على: "يساعد التسويق الرقمي بدل التقليدي على تخفيض التكاليف التسويقية للمؤسسة";
- العبارة رقم (06): تم الرمز لها ب (VB6) وتنص على: "تقوم المؤسسة بمراجعة دورية للأسعار بناء على تغير تكاليف الإنتاج واحتياج العملاء";
- العبارة رقم (07): تم الرمز لها ب (VB7) وتنص على: "لدى المؤسسة القدرة المالية لحيازة مصادر رأس المال اللازمة";
- العبارة رقم (08): تم الرمز لها ب (VB8) وتنص على: "يساعد التسويق الرقمي المؤسسة الوصول إلى معلومات دقيقة حول الأسعار المنافسة في السوق";
- العبارة رقم (09): تم الرمز لها ب (VB9) وتنص على: "يتيح التسويق الرقمي تحسين استراتيجيات التسعير بناء على تحليل سلوك العملاء";
- العبارة رقم (10): تم الرمز لها ب (VB10) وتنص على: "تستخدم أدوات التسويق الرقمي لتقديم عروض تسعير جذابة تلائم احتياجات الفئات المستهدفة";
- العبارة رقم (11): تم الرمز لها ب (VB11) وتنص على: "تعتمد المؤسسة على رأس مال المخاطر لزيادة قوتها المالية".

يلخص الجدول أدناه النتائج المحصل عليها لعملية التحليل الوصفي لعبارات البعد الثاني.

الجدول رقم (3-28): التحليل الوصفي لاتجاه إجابات أفراد العينة حول بعد خاصية القدرة على التسعير

الترتيب	التكرار والنسبة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسطات	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
البعد الثاني: خاصية القدرة على التسعير									موافق
VB1	التكرار	29	61	9	2	1	4,1275	0,72674	موافق
	النسبة	28,4	59,8	8,8	2,0	1,0			
VB2	التكرار	25	61	14	1	1	4,0588	0,71509	موافق
	النسبة	24,5	59,8	13,7	1,0	1,0			

موافق	,85301	3,8431	1	6	22	52	21	التكرار	VB3
			1,0	5,9	21,6	51,0	20,6	النسبة	
موافق	,79487	3,8922	0	4	26	49	23	التكرار	VB4
			0	3,9	25,5	48,0	22,5	النسبة	
موافق تماما	,83646	4,3333	0	6	6	38	52	التكرار	VB5
			0	5,9	5,9	37,3	51,0	النسبة	
موافق	,62529	4,1569	0	2	7	66	27	التكرار	VB6
			0	2,0	6,9	64,7	26,5	النسبة	
موافق	,89483	3,5784	1	11	32	44	14	التكرار	VB7
			1,0	10,8	31,4	43,1	13,7	النسبة	
موافق	,70916	4,1471	1	2	7	63	29	التكرار	VB8
			1,0	2,0	6,9	61,8	28,4	النسبة	
موافق	,71319	4,0784	1	3	7	67	24	التكرار	VB9
			1,0	2,9	6,9	65,7	23,5	النسبة	
موافق	,74572	4,1667	1	3	6	60	32	التكرار	VB10
			1,0	2,9	5,9	58,8	31,4	النسبة	
غير موافق	,96034	3,5588	17	38	34	11	2	التكرار	VB11
			16,7	37,3	33,3	10,8	2,0	النسبة	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSS.V26)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-28) إلى وجود درجة اتفاق جيدة بشأن قدرة المؤسسات الناشئة على إدارة وتحديد أسعار منتجاتها أو خدماتها بطريقة تنافسية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.9946)، وهو قريب من حد الاتفاق التام، مع قيمة انحراف معياري قدره (0.7795)، كما أن أغلب العبارات سجلت متوسطات حسابية إيجابية، وقد كانت العبارة (VB5) الأعلى بمتوسط (4.3333)، والتي تنص على أن التسويق الرقمي يساعد على تخفيض التكاليف التسويقية للمؤسسة بدل التقليدي ما يعكس اتفاقا قويا من طرف المستجوبين على هذه النقطة.

من جهة أخرى نلاحظ أن العبارات (VB6) التي تنص على أن المؤسسة تقوم بمراجعة دورية للأسعار بناء على تغير تكاليف الإنتاج واحتياج العملاء، والعبارة (VB10) والتي تنص على أن المؤسسة تستخدم أدوات

التسويق الرقمي لتقديم عروض تسعير جذابة تلائم احتياجات الفئات المستهدفة قد حققت درجة اتفاق مرتفعة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي على التوالي قيمة (4.1569) و (4.1667) ما يعكس توافقا كبيرا حولهما.

في المقابل، جاءت العبارة (VB11) والتي تنص على أن المؤسسة تعتمد على رأس مال المخاطر لزيادة قوتها المالية، بنتيجة ملفتة بانخفاض كبير في المتوسط الحسابي الذي حقق قيمة (3.5588) بانحراف معياري مرتفع نسبيا بقيمة (0.96034)، ما يشير إلى تباين واضح في آراء المستجوبين حولها، إضافة إلى أن الاتجاه العام لهذه العبارة هو "غير موافق" وهذا يعود لارتباط العبارة بطريقة التمويل التي تعتمد على رأس مال المخاطر والتي تعتبر من أهم مصادر التمويل الخاصة بهذا النوع من المؤسسات إلا أن الواقع التمويلي للمؤسسات الناشئة الجزائرية يعكس تعقيدا ظاهرا في طرق الحصول عليها من طرف الجهات المعنية ما يستوجب النظر في مضمونها بدقة وتحليل سبب هذا الضعف.

3- التحليل الوصفي لاتجاه إجابات أفراد العينة حول بعد خاصية الذكاء السوقي:

سيتم من خلال هذا العنصر إجراء عملية التحليل الوصفي لعبارات البعد الثالث، ويتكون هذا البعد من 10 عبارات تتكون من:

- العبارة رقم (01): تم الرمز لها ب (VC1) وتنص على: "تدرس المؤسسة المعلومات المتاحة في السوق الذي تنشط به بشكل دوري لانتهاز الفرص في الوقت المناسب";
- العبارة رقم (02): تم الرمز لها ب (VC2) وتنص على: "تتسم المؤسسة بالمرونة للتكيف مع التغيرات الطارئة في السوق";
- العبارة رقم (03): تم الرمز لها ب (VC3) وتنص على: "تقوم المؤسسة بخلق قيمة مضافة للعميل من خلال دراسة توجهاتهم الاستهلاكية باستمرار";
- العبارة رقم (04): تم الرمز لها ب (VC4) وتنص على: "المؤسسة قادرة على تحقيق أسبقية طرح منتجات وخدمات جديدة مقارنة بمنافسيها";
- العبارة رقم (05): تم الرمز لها ب (VC5) وتنص على: "تختار المؤسسة استراتيجية تنافسية مناسبة لوضعيتها في السوق";
- العبارة رقم (06): تم الرمز لها ب (VC6) وتنص على: "يتميز فريق العمل بالالتزام بالمهام المخولة اليه بشكل كامل وجيد";
- العبارة رقم (07): تم الرمز لها ب (VC7) وتنص على: "تسعى المؤسسة لتكوين فريق عمل قوي ذو خبرة لتسهيل الوصول إلى أهدافها";
- العبارة رقم (08): تم الرمز لها ب (VC8) وتنص على: "تساعد جودة المنتج أو الخدمة المؤسسة على اختراق أسواق جديدة بكل سهولة";

- العبارة رقم (09): تم الرمز لها ب (VC9) وتنص على: "تهتم المؤسسة بفعالية الطرق التسويقية الحديثة لتلبية احتياجات الزبائن";
 - العبارة رقم (10): تم الرمز لها ب (VC10) وتنص على: "تقوم المؤسسة بالتغيير في إستراتيجياتها التسويقية وفقا للتطورات الحاصلة في هذا المجال".
- يلخص الجدول أدناه النتائج المحصل عليها لعملية التحليل الوصفي لعبارات البعد الثالث.

الجدول رقم (3-29): التحليل الوصفي لاتجاه إجابات أفراد العينة حول بعد خاصية الذكاء السوقي

الترتيب	التكرار والنسبة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسطات	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
البعد الثالث: الذكاء السوقي									
VC1	التكرار	34	58	7	3	0	4,2059	0,69422	موافق
	النسبة	33,3	56,9	6,9	2,9	0			
VC2	التكرار	31	61	8	2	0	4,1863	0,65598	موافق
	النسبة	30,4	59,8	7,8	2,0	0			
VC3	التكرار	32	63	4	3	0	4,2157	0,65442	موافق
	النسبة	31,4	61,8	3,9	2,9	0			
VC4	التكرار	30	58	11	1	2	4,1078	0,78232	موافق
	النسبة	29,4	56,9	10,8	1,0	2,0			
VC5	التكرار	27	66	6	2	1	4,1373	0,68994	موافق
	النسبة	26,5	64,7	5,9	2,0	1,0			
VC6	التكرار	29	63	8	2	0	4,1667	0,64614	موافق
	النسبة	28,4	61,8	7,8	2,0	0			
VC7	التكرار	44	56	1	1	0	4,4020	0,56743	موافق
	النسبة	43,1	54,9	1,0	1,0	0			
VC8	التكرار	34	63	3	2	0	4,2647	0,61219	موافق
	النسبة	33,3	61,8	2,9	2,0	0			
	التكرار	42	52	4	3	1	4,2843	0,76271	

VC9	النسبة	41,2	51,0	3,9	2,9	1,0		موافق
VC10	التكرار	35	60	5	2	0	4,2549	موافق
	النسبة	34,3	58,8	4,9	2,0	0	64002	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSS.V26)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-29) أن النتائج حول بعد الذكاء السوقي تشير إلى مستوى مرتفع نسبيا من توافق المستجوبين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد بقيمة (4.2225) وانحراف معياري قدره (0.6705)، مما يعكس انسجاما ودرجة توافق قوين في الإجابات مع عبارات هذا البعد، كما أن جميع العبارات ضمن هذا البعد جاءت في نطاق "موافق"، وهو ما يدل على أن أفراد العينة يدركون لأهمية الذكاء السوقي ضرورة توفره بدرجة عالية في المؤسسات الناشئة محل الدراسة.

من جهة أخرى نلاحظ أن العبارة (VC7) والتي تنص على أن المؤسسة تسعى لتكوين فريق عمل قوي ذو خبرة لتسهيل الوصول إلى أهدافها، حققت على قيمة من حيث المتوسط الحسابي بقيمة (4.4020) مع انحراف معياري منخفض (0.56743) ما يشير إلى تحقق توافق كبير في الإجابة عنها من طرف المستجوبين محل الدراسة وهي تؤكد على أهمية تكوين فرق عمل ذات خبرة وكفاءة لتحقيق البقاء والنجاح في بيئات الأعمال التنافسية والسريعة التغير، في المقابل، جاءت العبارة (VC4) والتي تنص على أن المؤسسة قادرة على تحقيق أسبقية طرح منتجات وخدمات جديدة مقارنة بمنافسيها، بأقل قيمة من حيث المتوسط الحسابي (4.1078) وأعلى قيمة انحراف معياري 0.78232 ما يدل على تفاوت نسبي في آراء المستجوبين ويرجح أن يعود السبب إلى الاختلاف في تطبيق مضمون العبارة في بيئات العمل الفعلية.

المطلب الثالث: العلاقة بين متغيرات الدراسة

قبل التطرق لاختبار فرضيات الدراسة حول تأثير التسويق الرقمي على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة بالتطبيق على العينة المستهدفة، ارتئينا تقييم قوة العلاقة بين المتغيرات من أجل فهم أوضح لعلاقة التأثير والتفاعل بينهما وتفسير الظواهر المرتبطة بالدراسة.

1. معامل الارتباط سبيرمان:

يعتبر معامل الارتباط سبيرمان (Spearman's Rank Correlation Coefficient) أحد المقاييس الإحصائية المستخدمة لدراسة العلاقة بين متغيرين لا يتصفان بالتوزيع الطبيعي كما هو الحال في دراستنا هذه، وسنقوم بعرض نتائج العلاقة بين متغيرات الدراسة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (30-3): معامل الارتباط سبيرمان لمتغيرات الدراسة

البيان				التسويق الرقمي	الميزة التنافسية
معامل ارتباط سبيرمان	المتغير المستقل	التسويق الرقمي	معامل الارتباط	1,000	,576**
			مستوى الدلالة	.	,000
			المجموع	102	102
	المتغير التابع	الميزة التنافسية	معامل الارتباط	,576**	1,000
			مستوى الدلالة	,000	.
			المجموع	102	102

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات (SPSS.V26)

يمثل الجدول أعلاه نتائج الارتباط بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل سبيرمان لقياس العلاقة بين التسويق الرقمي والميزة التنافسية لعينة الدراسة التي بلغ عددها 102 مفردة تشير نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين متغير التسويق الرقمي والميزة التنافسية في المؤسسات الناشئة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط $p < 0.576$ ($p = 0.01$) ويعكس هذا أن زيادة مستوى تبني واعتماد أدوات واستراتيجيات التسويق الرقمي يساهم في تعزيز الميزة التنافسية لعينة الدراسة

بلغت قيمة معامل سبيرمان 0.576 هذه القيمة تشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين المتغيرين يعني كلما زاد استخدام التسويق الرقمي في المؤسسات الناشئة، زادت الميزة التنافسية لها، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة قيمة 0.000 وهي أقل بكثير من المستوى المعتمد 0.01 ما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 أي 1% خطأ محتمل وهو دليل على وجود علاقة حقيقية بين المتغيرين في المجتمع الأصلي وإن كانت هذه العلاقة ليست قوية بما يكفي مما يعكس احتمال وجود متغيرات وسيطة أو عوامل سياقية تؤثر في هذا الارتباط.

بعد الحصول على نتائج الإحصاء الوصفي لمحاور الاستبيان وتحليلها، توصلنا إلى أن هنالك تباين بسيط في إجابات عينة الدراسة مع تأكيد عدم إتباعها التوزيع الطبيعي، وعلى الرغم من أن برنامج (SPSS) يوفر تقييم مؤشرات مباشرة للعلاقة بين المتغيرات، إلا أن برنامج (SMART PLS) يعتبر أكثر شمولية ومرونة، خاصة في النماذج التي تتضمن متغيرات كامنة وأبعاد متعددة مثل ما هو الحال في دراستنا حول تأثير التسويق الرقمي على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة، لذلك ارتئينا الاعتماد على هذا الأخير كأداة تأكيدية لفحص مدى دقة وواقعية النتائج المستخرجة من البرنامج الأول، وذلك بهدف تعزيز موثوقية النتائج النهائية وتقديم تحليل أكثر دقة وشمولية.

خلاصة الفصل الثالث:

تناولنا في هذا الفصل الجوانب المنهجية والإجراءات الميدانية التي بنيت عليها الدراسة التطبيقية، حيث سعينا من خلاله توضيح الخطوات المنهجية المعتمدة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها، بما يعزز من موثوقية النتائج ومصداقيتها، وفي سبيل إتمام ذلك قمنا في المبحث الأول بعرض الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، من خلال تحديد المنهج البحثي المناسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، مع توضيح الأدوات المعتمدة في جمع البيانات، وفي مقدمتها الاستبيان المصمم لقياس أبعاد التسويق الرقمي والميزة التنافسية في المؤسسات الناشئة، كما تم استعراض البرامج الإحصائية المعتمدة، المتمثلة في (SPSS) و (SMART PLS)، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التحليل.

في نفس السياق، قمنا في المبحث الثاني، بالتركيز على فحص صدق وثبات أداة الدراسة واختبار اعتدالية التوزيع، أما في المبحث الثالث فتناولنا التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة، موزعة بين خصائصهم الشخصية مثل الجنس، والعمر، والخبرة، والمستوى التعليمي، وكذلك معلومات عامة حول المؤسسات محل الدراسة، كعدد العمال، وسنوات النشاط، وطبيعة القطاع.

في الأخير، خصصنا المبحث الرابع، لتحليل اتجاه إجابات العينة حول متغيرات الدراسة، حيث تم تقديم تحليل وصفي مفصل للمحور الأول المتعلق بالتسويق الرقمي بأبعاده الخمسة، ومن ثم تحليل المحور الثاني المرتبط بالميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة، ليتم في الأخير استعراض العلاقات بين المتغيرات تمهيدا لاختبار الفرضيات في الفصل اللاحق.

الفصل الرابع:

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

تمهيد:

بعد التطرق لمنهجية الدراسة التطبيقية والتحليل الوصفي للبيانات المتحصل عليها، سيتم في هذا الفصل دراسة، تحليل ومناقشة النتائج المحصل عليها من قياس نموذج الدراسة باستخدام برنامج (Smart Pls 04) اعتماداً على منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية من خلال مجموعة من الخطوات، بداية بتقييم نموذج القياس (Measurement Model Evaluation)، بهدف التحقق من جودة أدوات القياس المستخدمة من حيث المصادقية والثبات، وكخطوة ثانية سيتم تقييم النموذج الهيكلي (Structural Model Evaluation)، بغرض فحص العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة ليتم بعدها اختبار الفرضيات عن طريق اختبار المسار (Path Coefficient Analysis)، الذي يسمح بتقدير قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة داخل النموذج المفترض للدراسة لاختبار الفرضيات ومحاولة الإجابة على الإشكالية الرئيسية، وفي سبيل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية:

- المبحث الأول: النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية؛
- المبحث الثاني: اختبار وتقدير نموذج الدراسة باستخدام برنامج (smartpls 04)؛
- المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية

تعتبر النمذجة بالمعادلات الهيكلية باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية من الأساليب الإحصائية الحديثة التي تستعمل بشكل واسع في البحوث الاجتماعية، خاصة في الدراسات التنبؤية وحتى الاستكشافية، وتتميز هذه الطريقة بقدرتها على التعامل مع نماذج معقدة تتضمن متغيرات كامنة متعددة، وتستخدم بشكل متزايد في الدراسات التطبيقية لقياس العلاقات السببية بين المتغيرات وتقييم النماذج النظرية بطريقة مرنة وقوية

المطلب الأول: مدخل إلى النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية

تعتبر نمذجة المعادلات الهيكلية من أبرز الطرق المعتمدة في دمج المتغيرات غير الملحوظة وقياسها عن طريق متغيرات تحتوي على بنود، وذلك بشكل غير مباشر لتسهيل قياس الخطأ في المتغيرات الملحوظة، ويرى الباحثون أن هناك طريقتين لنمذجة المعادلات الهيكلية، تتمثل الأولى في نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التباين المشترك تعرف باللغة الإنجليزية (Covariance-Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) ويعتمد هذا النهج على تحليل التباين بين المتغيرات، بهدف تأكيد النماذج النظرية من خلال اختبار مدى تطابقها مع البيانات، أما الطريقة الثانية والتي سنستخدمها في دراستنا هذه، فتتمثل في نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM (Partial Least Squares SEM وتستخدم أساساً لشرح تغيرات متغيرات البحث الاستكشافي عند دراسة النموذج (بلخامسة، الطبعة الأولى 2021)، ولقد ميز الباحثون عدة تصنيفات للمتغيرات المستخدمة في طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية، نذكر منها (بداوي، 2016):

— المتغيرات الكامنة: (Latent Variables)

تعتبر المتغيرات الكامنة متغيرات غير قابلة للملاحظة المباشرة، تأخذ الشكل البيضي أو الدائري في الشكل البياني للنموذج، فهي تمثل مفاهيم نظرية لا يمكن قياسها بشكل مباشر، مثل: "الميزة التنافسية"، فيتم قياسها من خلال مجموعة من المتغيرات الظاهرة (الأبعاد).

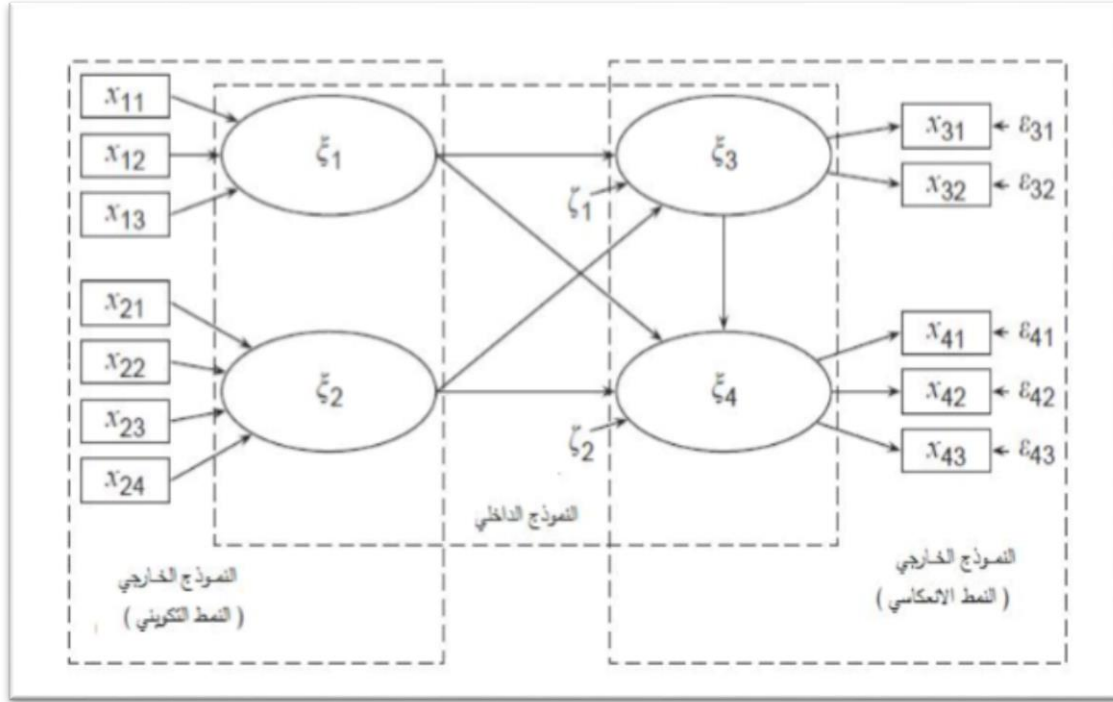
— المتغيرات الظاهرة: (Observed Variables)

تتمثل المتغيرات الظاهرة في المؤشرات القابلة للقياس المباشر، والتي يتم جمع بياناتها من خلال الاستبيانات أو الأدوات الميدانية، تأخذ شكل المستطيل في التمثيل البياني للنموذج، وتستخدم هذه المتغيرات كمقاييس لتمثيل المتغيرات الكامنة.

– المتغيرات الخارجية: (Exogenous Variables)

تتمثل في المتغيرات الكامنة التي لا تتأثر بمتغيرات أخرى داخل النموذج، أي أنها تكون مصدر التأثير وليست متأثرة بأي عامل في النموذج.

الشكل رقم (4-1): أنواع المتغيرات داخل النموذج



المصدر: (بداوي، 2016)

تعتبر طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Squares - PLS-SEM) من الأساليب الإحصائية الحديثة والمستخدمة على نطاق واسع في البحوث الكمية، لا سيما في العلوم الاجتماعية والإنسانية، تسعى هذه الطريقة إلى تحليل العلاقات المعقدة بين المتغيرات الكامنة (Latent Variables) والتي غالبا ما يتم قياسها من خلال مجموعة من العبارات أو المؤشرات، وتستخدم تقنية (PLS-SEM) بشكل خاص عندما يكون الهدف من الدراسة هو التنبؤ أو استكشاف العلاقات، وليس فقط اختبار النماذج النظرية، كما أنها مناسبة للعينات الصغيرة والمتوسطة والنماذج التي تتضمن هياكل معقدة وأبعاد متعددة.

المطلب الثاني: الخصائص الأساسية لطريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية

إن الاعتماد على طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية يتطلب توفر عدة خصائص للدراسة أو عينة الدراسة، نصنفها إلى خصائص البيانات، خصائص النموذج، خصائص خوارزميات النمذجة وخصائص تتعلق بتقييم النتائج (بعاج و عبد السالم ، 2024).

— خصائص البيانات:

يستخدم الباحث تقنية PLS-SEM عندما يكون هدف الدراسة استكشاف العلاقات بين المتغيرات أو تطوير نظرية جديدة، ولا يشترط أن تتبع البيانات توزيعاً طبيعياً، مما يجعله مناسباً للبيانات التي قد تكون منحرفة أو غير متماثلة، كما أن من خصائص العينة ألا تشترط كبر حجمها وتزداد جودة النموذج كلما قل أو انعدم عدد القيم المفقودة في النموذج.

— خصائص النموذج:

يتميز (PLS-SEM) بالمرونة فيما يتعلق بعدد المؤشرات (المتغيرات الظاهرة) التي تقيس كل متغير كامن، حيث يمكن للنموذج أن يحتوي على متغيرات كامنة لها مؤشرات فقط كحد أدنى، على خلاف (CB-SEM) الذي يفضل أن يضم ثلاثة مؤشرات أو أكثر لضمان الاستقرار الإحصائي، من جهة أخرى تقبل هذه التقنية بإدراج متغيرات عاكسة أو متغيرات بنائية بمرونة داخل النموذج، كما يعالج نماذج ذات متغيرات معقدة ومتعددة بسهولة، ويتم بناء النموذج في (PLS-SEM) على مرحلتين، مرحلة نموذج القياس والذي يحدد العلاقة بين المتغيرات الكامنة والمؤشرات التابعة لها، ثم النموذج الهيكلي والذي يحدد العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة.

— خصائص خوارزمية النمذجة:

يعتبر الهدف الأساسي من استخدام PLS-SEM هو تعظيم التباين المفسر (explained variance) في المتغيرات التابعة (الكامنة)، كما يتميز بكفاءة حسابية عالية، حيث يستخدم خوارزميات تكرارية (Iterative Algorithms) تقوم بتقدير النماذج بسرعة مقارنة بالأساليب الأخرى، كما يستخدم بشكل أساسي في الدراسات التي تهدف إلى التنبؤ بالعلاقات بين المتغيرات واكتشاف مدى تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة أما بالنسبة لتقدير العوامل فتتميز بقوة إحصائية عالية.

– خصائص تتعلق بتقييم النتائج:

بالنسبة لتقييم النموذج الإجمالي لا تتطلب مؤشرات جودة المطابقة، أما بالنسبة لتقييم نماذج القياس من خلال تقييم الصدق والموثوقية عبر نماذج القياس العاكسة، وتقييم المصادقية ومستوى الدلالة الإحصائية، ملائمة وزن المؤشرات والداخل الخطي بينهم من خلال نماذج القياس التكوينية، أما في ما يخص تقييم النموذج الهيكلي فيتم تقييم التداخل الخطي بين مجموعات المباني وحساب معاملات المسار ومعايير القدرة التنبؤية للنموذج، كما تتميز هذه التقنية بالقدرة على القيام بتحليلات أخرى إضافية مثل التحليل المتعدد المجموعات، تحليل خريطة الأداء وغيرها .

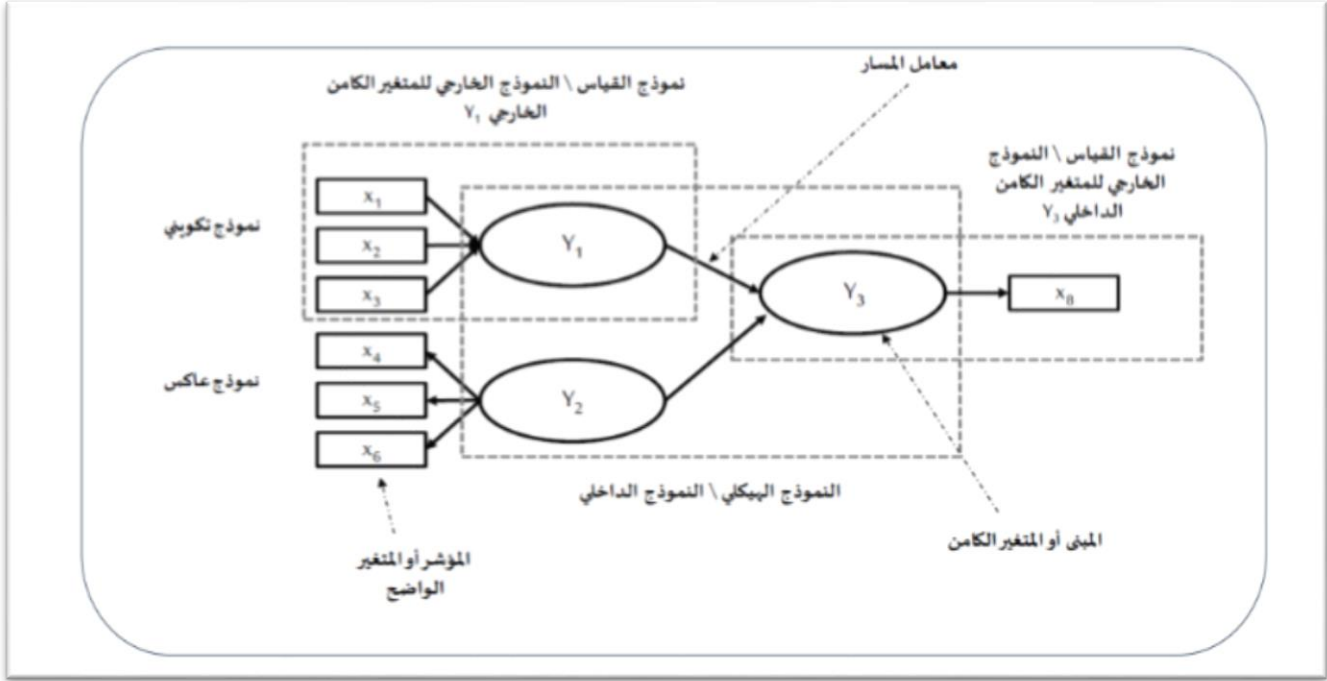
المطلب الثالث: المراحل الأساسية لتحليل البيانات باستخدام Smart PLS

تعتمد تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية باستخدام برنامج (Smart PLS) في تحليل العلاقات بين المتغيرات الكامنة، ويتميز هذا الأسلوب بمرونة في التعامل مع نماذج معقدة وأحجام عينات صغيرة، كما تمر عملية التحليل بمراحل رئيسية مترابطة، تهدف إلى التأكد من جودة نموذج القياس، ثم اختبار النموذج الهيكلي، وأخيرا فحص الفرضيات البحثية. (بعاج وعبد السالم ، 2024)

– **المرحلة الأولى تحديد النموذج الهيكلي:** تعتبر هذه المرحلة التمهيدية حجر الأساس في تحليل البيانات باستخدام PLS-SEM، إذ يتم خلالها تصميم النموذج المفاهيمي وتحديد العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة بناء على الخلفية النظرية والدراسات السابقة. يشمل ذلك تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة، والتمييز بين المتغيرات الكامنة والظاهرة، كما يتم رسم مسارات العلاقات المتوقعة بين هذه المتغيرات في نموذج Smart PLS حسب فرضيات الدراسة؛

– **المرحلة الثانية تحديد نماذج القياس:** تركز هذه المرحلة على تصميم نماذج القياس لكل متغير كامن، من خلال ربطه بالمؤشرات أو المتغيرات الظاهرة التي تقيسه، ويعتبر هذا التحديد أساسيا، لأن طبيعة العلاقة بين المتغير الكامن ومؤشراته تحدد لاحقا الأساليب المناسبة لاختبار الصدق والثبات، كما تعتمد هذه المرحلة على الخلفية النظرية لتبرير اختيار المؤشرات الملائمة لكل بعد من أبعاد الدراسة، كما أن نموذج مسار PLS-SEM يتكون من عنصرين: النموذج الهيكلي أو الداخلي الذي يمثل المباني على شكل دوائر أو الأشكال البيضاوية ويعرض العلاقات بينهما، النموذج القياسي أو الخارجي الذي يعرض العلاقة بين المباني ومؤشراتها ويتمثل في شكل مستطيلات، كما هو موضح في الشكل أدناه؛

الشكل رقم (2-4): مكونات نموذج مسار تقنية PLS-SEM



المصدر: (بعاج وعبد السالم ، 2024)

- **المرحلة الثالثة جمع البيانات وفحصها:** تعتبر هذه المرحلة خطوة أساسية في التحليل الإحصائي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية، إذ تشير إلى جمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة وفحصها لضمان جودتها قبل إدخالها في نموذج Smart PLS، ويتم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبانة المصممة بناءً على الأبعاد النظرية المعتمدة في مرحلة تحديد نموذج القياس. بعد جمع البيانات، يتم إجراء عملية الفحص الأولي للتحقق من مدى اكتمال الاستجابات وخلوها من القيم المفقودة كما يتم فحص الارتباطات بين المتغيرات، وتحليل التباين والتكرارات، للتأكد من سلامة البيانات ومدى ملاءمتها للتحليل، كما يتم التأكد من خصائص العينة (مثل الحجم والنوعية والتوزيع)؛
- **المرحلة الرابعة تقييم نموذج وخوارزمية Smart PLS:** بعد التأكد من جاهزية البيانات، يتم الانتقال إلى المرحلة الرابعة والتي تركز على تنفيذ خوارزمية PLS داخل البرنامج وتقييم النموذج الأولي في ضوء البيانات المدخلة حيث تعمل على تقدير الأوزان (Outer Weights) والتحميلات (Loadings) والمعاملات الهيكلية (Path Coefficients) بطريقة تكرارية تهدف إلى تعظيم التباين المشروح في المتغيرات التابعة؛

– المرحلة الخامسة: تقييم نتائج نماذج القياس العاكسة والتكوينية: تمثل هذه المرحلة أهم مرحلة

في تحليل جودة القياس داخل نموذج PLS ، إذ يتم فيها التمييز بين نوعين من نماذج القياس:

النماذج العاكسة (Reflective Models) والنماذج التكوينية (Formative Models) ، ولكل منهما

معاييرها الخاصة في التقييم والتي سيتم التطرق إليها بالتفصيل في المراحل التالية من الدراسة.

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية لنمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية باستخدام برنامج (Smart

PLS)، سنقوم في المبحث الموالي الشروع في الدراسة التطبيقية على من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها

وتقييمها وفقا للخطوات الموضحة سابقا، بهدف اختبار فرضيات الدراسة والتوصل إلى استنتاج النتائج النهائية.

المبحث الثاني: اختبار وتقدير نموذج الدراسة باستخدام برنامج (Smartpls 04)

سيتم في هذا العنصر التأكد من جودة نموذج الدراسة ومدى إمكانية الاعتماد عليه لتقييم صحة

العلاقة السببية بين المتغيرات الكامنة المحددة، حيث سيتم معالجة البيانات واختبار الفرضيات البحثية

بالاعتماد على برنامج (SmartPLS)، وذلك عبر أربع مراحل أساسية، ومن ثم قبول أو نفي الفرضيات المقترحة،

وللقيام بهذا سيتم إتباع الخطوات التالية: تحديد النموذج العام للدراسة، تقييم نموذج القياس، تقييم

النموذج الهيكلي وفي الأخير سيتم اختبار فرضيات الدراسة في المبحث الموالي.

المطلب الأول: تحديد النموذج الهيكلي العام للدراسة

تعتبر هذه المرحلة التمهيدية الخطوة المحورية الأولى في تطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام

المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) ، فهي تمثل الأساس المنهجي الذي تبنى عليه مراحل التحليل اللاحقة،

حيث يتم فيها بناء النموذج المفاهيمي للدراسة انطلاقا من الإطار النظري والمراجعة المنهجية للدراسات السابقة

من خلال تحديد المتغيرات الرئيسة التي يتناولها البحث، سواء كانت متغيرات مستقلة أو تابعة، إلى جانب

التمييز بين المتغيرات الكامنة (التي لا تقاس مباشرة) والمتغيرات الظاهرة (التي تقاس من خلال أدوات البحث).

يتم في هذه المرحلة رسم النموذج الهيكلي الذي يوضح العلاقات السببية المفترضة بين المتغيرات

حسب الفرضيات التي نسعى لاختبارها من خلال هذه الدراسة، حيث نقوم بتصوير النموذج بطريقة مرئية

داخل البرنامج وتحديد اتجاهات العلاقات ضمن مسارات واضحة، تمهيدا للانتقال إلى مراحل التقييم الكمي

والتحليل الإحصائي.

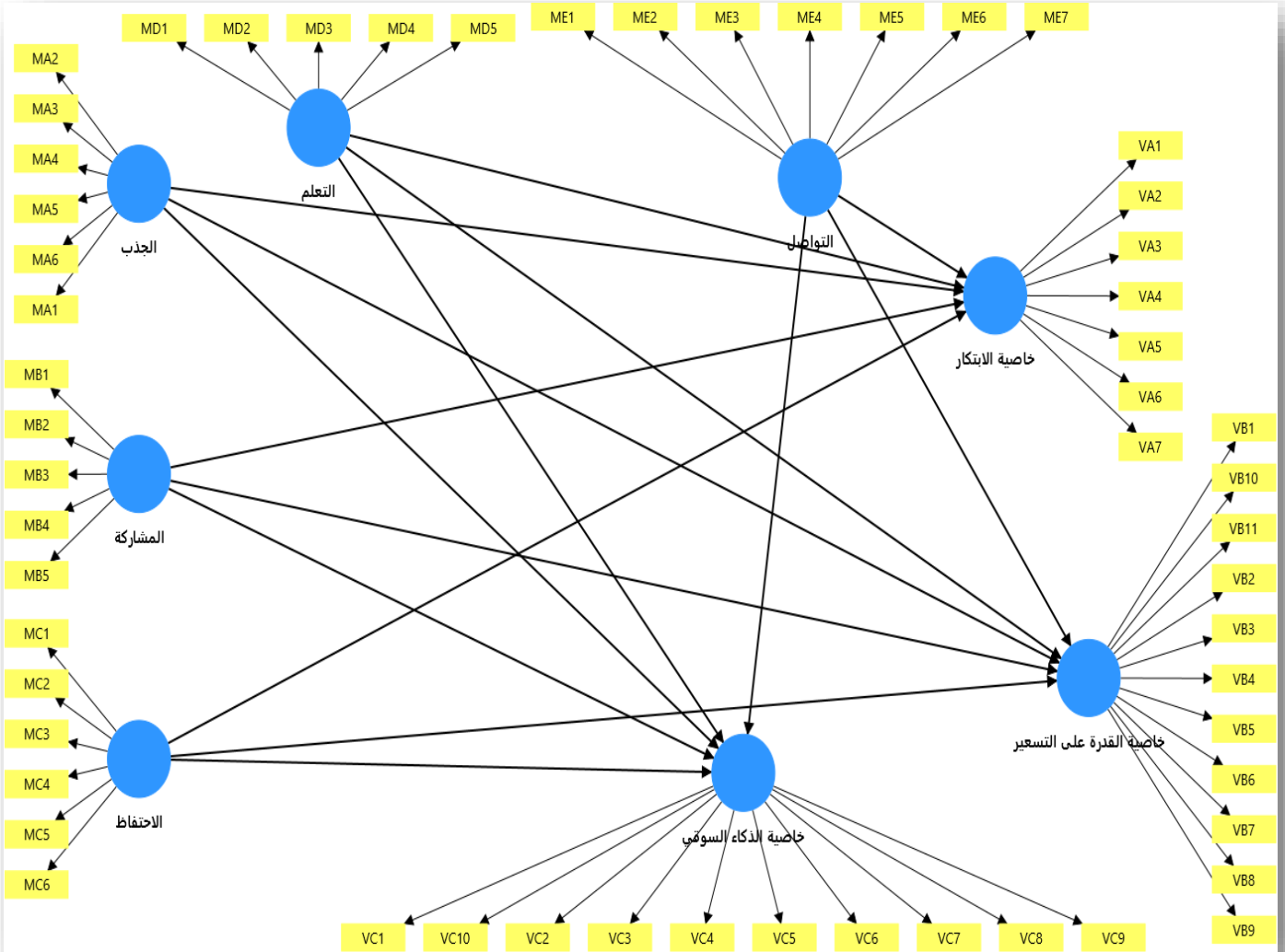
تبحث الدراسة الحالية في تحديد أثر التسويق الرقمي على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة،

بالتطبيق على مجموعة من المؤسسات الناشئة الجزائرية عبر مختلف ولايات الوطن، بوجود التسويق الرقمي

كمغير مستقل، والميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة كمغير تابع، وبالتالي تم التوصل إلى النموذج العام

المقترح للدراسة والذي يتكون من النموذج الهيكلي والقياسي كما هو موضح في الشكل أدناه.

الشكل رقم (3-4): النموذج الهيكلي العام المقترح للدراسة التطبيقية



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على برنامج (smartpls 04)

نلاحظ من خلال الشكل رقم (3-4) النموذج المقترح للدراسة، حيث يتكون من :

– **النموذج الخارجي:** يضم المتغيرات الكامنة الخارجية الخاصة بالمتغير المستقل المتمثل في التسويق الرقمي وتخص (الجذب، المشاركة، الاحتفاظ، التعلم والتواصل)، والمتغيرات الكامنة الداخلية المتمثلة في (خاصية الابتكار، خاصية القدرة على التسعير، خاصية الذكاء السوقي) والتي تمثل أبعاد المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة، وتم تمثيل هذه المتغيرات داخل نموذج الدراسة على شكل دوائر؛

– **النموذج الداخلي:** يضم عرض المتغيرات الظاهرة حيث تشمل المؤشرات المقابلة لكل متغير كامن، وتكون في شكل مستطيلات تحمل رموز، نوضحها في الجدول أدناه.

- **الأسهم:** نلاحظ من خلال النموذج العام للدراسة في الشكل رقم(4-3) أن الأسهم متجهة من المتغير الكامن إلى المؤشر المقابل له وهو ما يشير إلى نموذج القياس الانعكاسي كما يدل على أن هذا المؤشر يقيس ذلك المتغير الكامن، كما نلاحظ وجود أسهم متجهة من متغير كامن إلى آخر ما يدل على التعبير عن العلاقة السببية بين المتغيرات وفقا لفرضيات الدراسة (المسار Path).
- الجدول رقم(4-1): بيان المتغيرات الكامنة والظاهرة للدراسة

البيان		
المتغيرات الكامنة	المتغيرات الظاهرة	
المتغير الكامن الخارجي (التسويق الرقمي)	الاجذب	MA1, MA2, MA3, MA4, MA5, MA6
	المشاركة	MB1, MB2, MB3, MB4, MB5
	الاحتفاظ	MC1, MC2, MC3, MC4, MC5, MC6
	التعلم	MD1, MD2, MD3, MD4, MD5
	التواصل	ME1, ME2, ME3, ME4, ME5, ME6, ME7
المتغير الكامن الداخلي (الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة)	خاصية الابتكار	VA1,VA2, VA3, VA4, VA5, VA6, VA7
	خاصية القدرة على التسعير	VB1 , VB2, VB3, VB4, VB5, VB6 , VB7, VB8, VB9, VB10 ,VB11
	خاصية الذكاء السوقي	VC1 , VC2, VC3, VC4, VC5, VC6 , VC7, VC8, VC9, VC10

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على ما سبق

من خلال عرض ما سبق، يشكل النموذج الأولي للدراسة خريطة مرجعية يعتمد عليها البرنامج في تحليل البيانات في النموذج القياسي أو الهيكلي كما يساعد على تسهيل فهم الدراسة لدى القارئ، ويكشف عن أي ثغرات أو أبعاد ناقصة في التصميم، وعليه فيعتبر خطوة أساسية لضمان اتساق التحليل الإحصائي مع الأساس النظري، ولتحقيق تفسير سليم للنتائج واختبار الفرضيات بشكل منهجي ومدرّوس، ومنه نتمكن من وضع الفرضيات المقترحة للنموذج الهيكلي كما يلي:

- الفرضية الرئيسية H1: "يوجد أثر موجب لجذب العملاء على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة";
- الفرضية الرئيسية H2: "يوجد أثر موجب لمشاركة العملاء على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة";
- الفرضية الرئيسية H3: "يوجد أثر موجب للاحتفاظ بالعملاء على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة";
- الفرضية الرئيسية H4: "يوجد أثر موجب للتعلم من العملاء على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة";

– الفرضية الرئيسية H5: "يوجد أثر موجب للتواصل مع العملاء على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة".

بعد وضع النموذج العام المقترح للدراسة، تم توضيح خريطة مرجعية تسهل عملية توضيح الأبعاد الخاصة بالمتغير المستقل المتمثل في التسويق الرقمي، والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة، سنتمكن بعدها من الشروع في تقييم النموذج القياسي الانعكاسي، ثم الهيكلي، لننتهي باختبار الفرضيات كآخر مرحلة.

المطلب الثاني: تقييم نموذج القياس (Measurement Model Evaluation)

تهدف هذه الخطوة إلى التحقق من مدى صدق وثبات أدوات القياس المعتمدة في الاستبيان، كما يعمل على توضيح العلاقة بين المتغيرات الكامنة الداخلية والخارجية والمتغيرات الظاهرة (المؤشرات) وذلك لضمان أن المؤشرات المستخدمة تعكس المفاهيم بدقة وموثوقية، يشمل تقييم نموذج القياس الانعكاسي كل من تقييم الصدق التقاربي، الاتساق الداخلي، الصدق التمايزي.

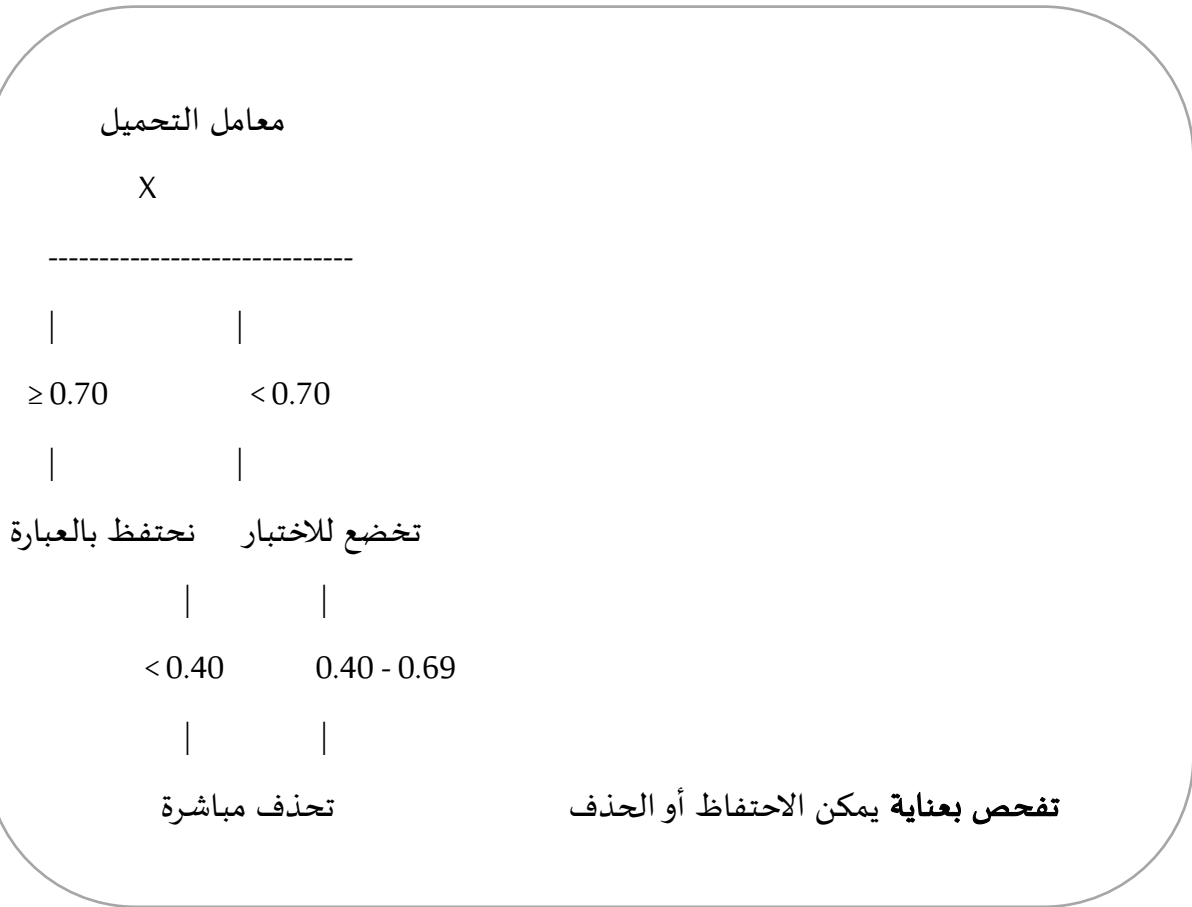
1-الصدق التقاربي (Convergent Validity)

يعتبر الصدق التقاربي من أبرز معايير تقييم جودة نموذج القياس العاكس، ويشير إلى قدرة مؤشرات المتغير الكامن على تمثيل المفهوم النظري الذي تقيسه بشكل منسجم، أي قوة العلاقة بين كل مؤشر والمتغير الكامن الذي يقيسه، يتم تقييم الصدق التقاربي عادة من خلال مؤشرين رئيسيين (بعاج و عبد السالم ، 2024):

– معيار موثوقية المؤشرات (loading Factor) :

قبل البدء في تقييم الاتساق الداخلي، نقوم أولاً بقياس موثوقية المؤشرات يطلق عليها أيضاً التحميلات الخارجية (Outer Loading)، والتي تعبر عن مدى مساهمة كل عبارة أو مؤشر فردي (Item) في قياس المتغير الكامن الذي تنتمي إليه، يجب أن تكون تحميلات كل مؤشر على المتغير الكامن الذي ينتمي إليه مساوية أو أعلى من 0.70، ما يشير إلى أن أكثر من 50% من التباين في المؤشر يرجع إلى المتغير الكامن، بينما تعتبر القيم أقل من 0.40 غير مقبولة ويوصى بحذف المؤشر أما إذا تراوحت القيمة بين 0.4 و 0.7، يمكن الإبقاء عليه بشرط ألا يكون له تأثير كبير في جودة النموذج إذا تم حذفه يمكن النظر في حذف المؤشر إذا أدى ذلك إلى تحسين مؤشرات الصدق والثبات، كما هو موضح في الشكل أدناه (بلخامسة، الطبعة الأولى 2021).

الشكل رقم (4-4): قانون اختبار موثوقية المؤشرات



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على ما سبق

بعد التعرف على قانون اختبار موثوقية المؤشرات، سنقوم في الجدول أدناه بعرض نتائج قيم معامل التحميل لمختلف متغيرات الدراسة، بدءا بمعادلات التحميل للمتغير الأول المستقل المتمثل في التسويق الرقمي.

الجدول رقم (2-4): مؤشرات التحميل للمتغير الأول التسويق الرقمي

القرار	التشبعات LOADINGS	العبارات ITEMS	البعد	المتغير VARIABLE
الاحتفاظ بالعبارة	0.849	MA1	الجذب	التسويق الرقمي
الاحتفاظ بالعبارة	0.803	MA2		
الاحتفاظ بالعبارة	0.836	MA3		
الاحتفاظ بالعبارة	0.818	MA4		
الاحتفاظ بالعبارة	0.692	MA5		
الاحتفاظ بالعبارة	0.780	MA6		

الاحتفاظ بالعبارة	0.737	MB1	المشاركة
الاحتفاظ بالعبارة	0.764	MB2	
الاحتفاظ بالعبارة	0.704	MB3	
الاحتفاظ بالعبارة	0.738	MB4	
الاحتفاظ بالعبارة	0.686	MB5	
الاحتفاظ بالعبارة	0.743	MC1	الاحتفاظ
الاحتفاظ بالعبارة	0.773	MC2	
الاحتفاظ بالعبارة	0.559	MC3	
الاحتفاظ بالعبارة	0.736	MC4	
الاحتفاظ بالعبارة	0.789	MC5	
الاحتفاظ بالعبارة	0.689	MC6	
الاحتفاظ بالعبارة	0.741	MD1	التعلم
الاحتفاظ بالعبارة	0.582	MD2	
الاحتفاظ بالعبارة	0.778	MD3	
الاحتفاظ بالعبارة	0.724	MD4	
الاحتفاظ بالعبارة	0.766	MD5	
الاحتفاظ بالعبارة	0.696	ME1	التواصل
الاحتفاظ بالعبارة	0.829	ME2	
حذف العبارة	0.585	ME3	
الاحتفاظ بالعبارة	0.612	ME4	
الاحتفاظ بالعبارة	0.760	ME5	
الاحتفاظ بالعبارة	0.676	ME6	
الاحتفاظ بالعبارة	0.700	ME7	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (smartpls 04)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن أغلبية قيم معاملات التحميل للمتغير الأول المتمثل في التسويق الرقمي، أكبر من (0,70) مما يدل على وجود مستوى مقبول من موثوقية المؤشرات كما تشير النتائج إلى وجود قيم أقل من (0,70) إلا أنها خضعت للاختبار وتبين أنها لا تؤثر على زيادة قيم الموثوقية في حال حذفها وبالتالي

قررنا الاحتفاظ بالعبارات الدالة عليها أما القيم المحصورة بين (0,70) و(0,4) خضعت للاختبار وتبين أن بعضها يؤثر على زيادة قيم الموثوقية في حال حذفها وبالتالي قررنا حذف العبارة (ME3).

بعد حذف العبارات غير الدالة إحصائياً في المتغير المستقل، قمنا بتطبيق قانون مؤشرات التحميل على عبارات المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة، وتحصلنا على النتائج المبينة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (3-4): مؤشرات التحميل للمتغير الثاني الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة

المتغير VARIABLE	البعد	العبارات ITEMS	التشبعات LOADINGS	القرار
الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة	خاصية الابتكار	VA1	0.786	الاحتفاظ بالعبارة
		VA2	0.809	الاحتفاظ بالعبارة
		VA3	0.794	الاحتفاظ بالعبارة
		VA4	0.445	حذف العبارة
		VA5	0.561	الاحتفاظ بالعبارة
		VA6	0.551	الاحتفاظ بالعبارة
		VA7	0.730	الاحتفاظ بالعبارة
	خاصية القدرة على التسعير	VB1	0.456	حذف العبارة
		VB2	0.563	الاحتفاظ بالعبارة
		VB3	0.470	حذف العبارة
		VB4	0.499	الاحتفاظ بالعبارة
		VB5	0.608	الاحتفاظ بالعبارة
		VB6	0.727	الاحتفاظ بالعبارة
		VB7	0.347	حذف العبارة
		VB8	0.805	الاحتفاظ بالعبارة
		VB9	0.824	الاحتفاظ بالعبارة
		VB10	0.783	الاحتفاظ بالعبارة
		VB11	0.453	حذف العبارة
	خاصية الذكاء السوقي	VC1	0.687	الاحتفاظ بالعبارة
		VC2	0.764	الاحتفاظ بالعبارة
		VC3	0.766	الاحتفاظ بالعبارة
		VC4	0.647	الاحتفاظ بالعبارة

الاحتفاظ بالعبارة	0.679	VC5		
حذف العبارة	0.641	VC6		
الاحتفاظ بالعبارة	0.747	VC7		
الاحتفاظ بالعبارة	0.727	VC8		
الاحتفاظ بالعبارة	0.685	VC9		
الاحتفاظ بالعبارة	0.679	VC10		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (smartpls 04)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن أغلبية قيم معاملات التحميل للمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة، أكبر من 0,70 مما يدل على وجود مستوى مقبول من موثوقية المؤشرات كما تشير النتائج إلى وجود قيم أقل من 0,4 مما أدى إلى حذفها مباشرة والمتمثلة في العبارة (VB7)، أما القيم المحصورة بين (0,70) و(0,4) خضعت للاختبار وتبين أن بعضها يؤثر على زيادة قيم الموثوقية في حال حذفها وبالتالي قررنا حذف العبارات التالية (VA4، VB1، VB3، VB11، VC6).

- متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted – AVE):

يمثل هذا المؤشر متوسط نسبة التباين التي يفسرها المتغير الكامن في مؤشرات القياس المرتبطة به، ونعتبر قيمة نتيجة (AVE) مقبولة إذا كانت قيمتها تساوي أو تتجاوز (0.50) (بلخامسة، الطبعة الأولى 2021) لكي تؤكد تحقق الصديق التقاربي لجميع الأبعاد المعتمدة في النموذج، وتعزز من صلاحية الأداة المستخدمة في القياس، بما يعني أن المتغير الكامن يفسر على الأقل نصف التباين في مؤشرات القياس، وهو ما يعد مؤشراً قوياً على الصديق التقاربي لنموذج الدراسة، وظهرت نتائج قيمة AVE لدراستنا الحالية كما هو مبين في الجدول أدناه.

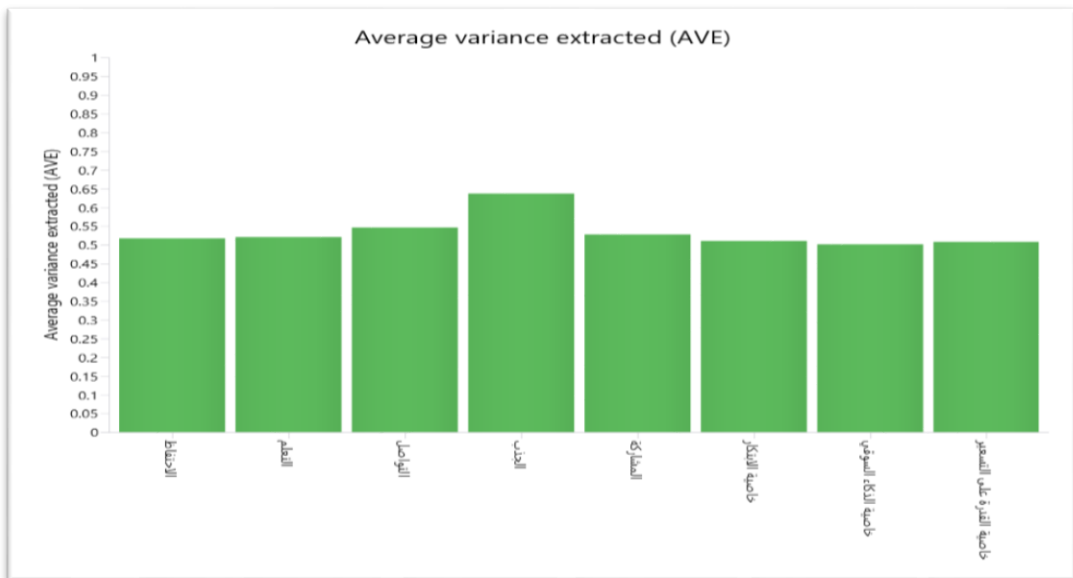
الجدول رقم(4-4): نتائج قيم متوسط التباين المستخرج لمتغيرات الدراسة

البعد	(Average Variance Extracted - AVE)
المتغير المستقل	
الاجذب	0.637
المشاركة	0.528
الاحتفاظ	0.517
التعلم	0.521
التواصل	0.546
المتغير التابع	
خاصية الابتكار	0.510
خاصية القدرة على التسعير	0.508
خاصية الذكاء السوقي	0.502

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (smartpls 04)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم(4-4)، الذي يمثل قياس الصدق التلازمي لأبعاد النموذج من خلال فحص قيم متوسط التباين المستخرج (AVE)، وهو المؤشر الذي يعكس مقدار التباين الذي تشرحه المؤشرات المرتبطة بكل أبعاد المتغيرين الكامنين، أن جميع القيم تجاوزت الحد الأدنى المقبول البالغ (0.50) ما يدل على تحقق الصدق التلازمي لجميع الأبعاد المعتمدة في النموذج ويعكس مدى جودة المؤشرات (العبارات) في تمثيل مفاهيمها النظرية.

الشكل رقم (5-4): عرض نتائج قيم متوسط التباين المستخرج لمتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (smartpls 04)

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن قيم متوسط التباين المستخرج لمتغيرات الدراسة تتراوح بين 0.502 و0.637 ويفوق الحد الأدنى المقبول البالغ 0.50، مما يدل على تحقق الصدق التلازمي لنموذج الدراسة. بعد تقييم الصدق التقاربي من خلال المؤشرين السابقين، تبين أن نموذج الدراسة يتمتع بدرجة عالية من المصدقية، لنتمكن في الخطوة المقبلة من قياس الاتساق الداخلي لتعزيز النتائج المتحصل عليها.

2-تقييم الاتساق الداخلي لنموذج الدراسة (Assessment of Internal Consistency Reliability)

يمثل الاتساق الداخلي أحد أهم معايير الصدق والثبات في تقييم نموذج القياس العاكس ضمن نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية باستخدام (pls-sem)، وقياس الاتساق الداخلي مدى تجانس مؤشرات القياس وانعكاسها للمفهوم المستهدف بطريقة موثوقة، يتم تقييم هذا المعيار باستخدام أدوات إحصائية رئيسية، تتمثل في معامل ألفا كرونباخ ومعيار الموثوقية المركبة.

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

يعد معامل ألفا كرونباخ من أهم المقاييس المحورية لقياس الاتساق الداخلي بين مجموعة من المؤشرات أو العبارات التي تهدف إلى قياس متغير كامن واحد كما يعد أداة أولية وأساسية في تقييم جودة أدوات البحث، ويعكس درجة الترابط بين مؤشرات المتغير الواحد، ورغم استخدامه الشائع إلا أنه يفترض أن جميع المؤشرات تساهم بشكل متساو في بناء المتغير، مما قد يجعله أقل دقة في سياق (pls-sem)، يشترط أن تتراوح قيمة ألفا كرونباخ بين (0,7 و0,9)، وتعتبر القيم التي تفوق (0.70) مقبولة في البحوث العلمية، مما يدل على مستوى جيد من الموثوقية والاتساق الداخلي، بينما تشير القيم التي تقل عن (0.60) إلى ضعف في الموثوقية وتجانس العبارات، ما قد يستدعي مراجعة أو حذف بعض المؤشرات لتحسين جودة القياس (بعاج و عبد السالم ، 2024).

الجدول رقم(4-5): نتائج قيم ألفا كرونباخ

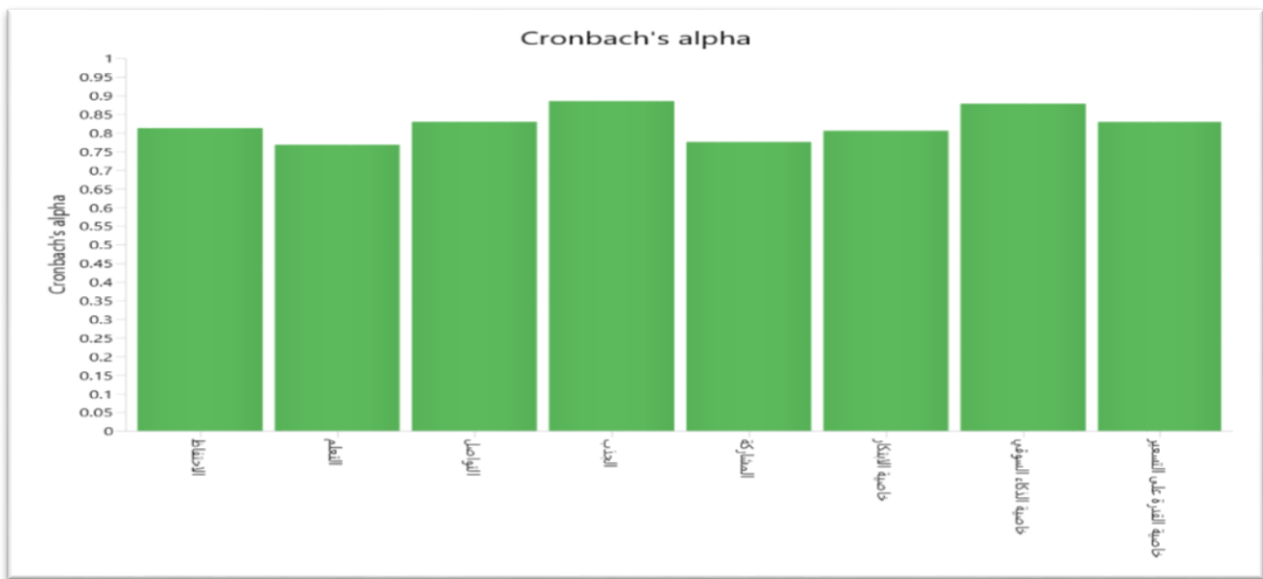
البعد	Cronbach's alpha
المتغير المستقل	الاجذب 0.885
	المشاركة 0.775
	الاحتفاظ 0.813
	التعلم 0.768
	التواصل 0.830
المتغير التابع	خاصية الابتكار 0.806

0.829	خاصية القدرة على التسعير	
0.878	خاصية الذكاء السوقي	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (smartpls 04)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن نتائج قيم معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد كل من المتغير المستقل المتمثل في التسويق الرقمي والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة لعينة الدراسة، بلغت قيمتها درجة مقبولة كونها تفوق (0,7)، وتتراوح بين (0.768) كأدنى قيمة، و (0.885) كأعلى قيمة مما يدل على درجة جيدة من موثوقية العبارات واتساقها الداخلي، والشكل أدناه يوضح قيم معامل ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد الدراسة في شكل أعمدة بيانية.

الشكل رقم (4-6): عرض نتائج قيم ألفا كرونباخ



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (smartpls 04)

يوضح الشكل البياني أعلاه، نتائج اختبار الاتساق الداخلي لعينة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث أظهرت النتائج أن جميع قيم كرونباخ ألفا تراوحت بين (0.76) و (0.88)، وهي تقع ضمن النطاق المقبول إحصائياً، كما تشير هذه القيم إلى وجود اتساق داخلي مرتفع بين الفقرات، حيث يعتبر ذلك مؤشراً على صدق أدوات القياس واستقرارها، على الرغم من ذلك فيعتبر قياس هذا المعامل غير كافٍ وحده، لذا سنقوم بتقييم الاتساق الداخلي باستخدام معامل آخر لدعم موثوقية نتائج الدراسة.

- معيار الموثوقية المركبة: (Composite Reliability – CR)

يعتبر مقياس الموثوقية المركبة (CR) المقياس الأكثر اعتماداً في طريقة (PLS-SEM)، كونه يأخذ بعين الاعتبار أوزان المؤشرات ويوفر تقديراً أكثر دقة للاتساق الداخلي لعينة الدراسة، يسعى هذا المؤشر إلى تقييم مدى اتساق العبارات التي تقيس المتغير الكامن ويعتبره معظم الباحثين أنه أكثر دقة من معامل كرونباخ ألفا في سياق استخدام طريقة (PLS-SEM)، ويشترط أن تتراوح قيمة هذا المعيار بين (0 و 1)، ويتم تحليلها بنفس شروط معامل ألفا كرونباخ، حيث تشير القيم التي تتجاوز (0.70) إلى درجة جيدة من الاتساق الداخلي للمؤشرات مما يدل على موثوقية عالية للمتغير الكامن، بينما تشير القيم بين (0.60) و (0.70) إلى اتساق مقبول في الأبحاث الاستكشافية، أما القيم التي تقل عن (0.60) فقد تشير إلى ضعف في قياس المتغير، مما يستدعي مراجعة المؤشرات المستخدمة (بلخامسة، الطبعة الأولى 2021)، أظهرت نتائج قيم الموثوقية المركبة لدراستنا الحالية القيم الموضحة في الجدول والشكل أدناه.

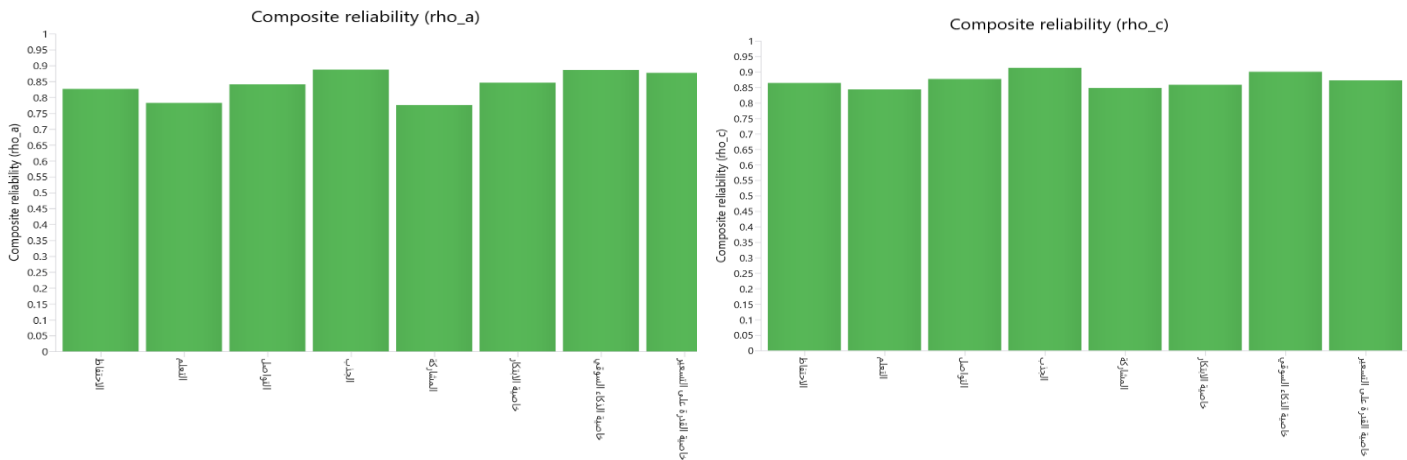
الجدول رقم (4-6): نتائج قيم الموثوقية المركبة (Composite Reliability)

البعد	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
المتغير المستقل	الاجذب	0.913
	المشاركة	0.848
	الاحتفاظ	0.864
	التعلم	0.843
	التواصل	0.877
المتغير التابع	خاصية الابتكار	0.858
	خاصية القدرة على التسعير	0.872
	خاصية الذكاء السوقي	0.900

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (smartpls 04)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن نتائج قيم الموثوقية المركبة لكل أبعاد متغيرات الدراسة قد تجاوزت قيمة (0,7) مما يدل على وجود درجة جيدة من الاتساق الداخلي للبندود (العبارات) والموثوقية المركبة بين المؤشرات التابعة لكل بعد وبالتالي يمكن الاعتماد عليها لقياس المتغيرات محل الدراسة بشكل موثوق به، حيث تراوحت قيمتها بين (0.84 و 0.9) وهذا ما يتوافق مع نتائج قيم معامل ألفا كرونباخ السابقة مما يؤكد تحقق موثوقية الاتساق الداخلي لنموذج الدراسة، ويوضح الشكل أدناه التمثيل البياني لمعدل الموثوقية المركبة الخاص بالدراسة.

الشكل رقم (4-7): عرض نتائج قيم الموثوقية المركبة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (smartpls 04)

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه نتائج اختبار الموثوقية المركبة (ρ_A) التي تشير إلى أن جميع البنود تعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي بين المؤشرات الخاصة بكل بعد، وجودة أدوات القياس وكفاءتها في تمثيل المتغيرات الكامنة، كما تشير نتائج اختبار الموثوقية المركبة (ρ_C) الموضحة في الشكل أعلاه إلى أن جميع أبعاد الدراسة قد حققت درجات موثوقية مرتفعة، حيث تراوحت القيم بين ما يقارب 0.84 و 0.91 ما يعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي بين المؤشرات الخاصة بكل بعد، وجودة أدوات القياس وكفاءتها في تمثيل المتغيرات الكامنة، كما تعزز هذه النتائج من مصداقية نتائج معامل ألفا كرونباخ السابقة الذكر. بعد تقييم الاتساق الداخلي لنموذج الدراسة، تحصلنا على نتائج إيجابية تمكننا من مواصلة تقييم النموذج القياسي، وتمثل الخطوة الموالية في تقييم الصديق التمايزي لأبعاد النموذج.

3-تقييم الصديق التمايزي: (Discriminant Validity)

يعتبر الصديق التمايزي خطوة أساسية في تقييم نموذج القياس في (SMART PLS) التي يتم من خلالها التحقق من مدى تميز كل بعد في النموذج عن الأبعاد الأخرى ويعتمد في ذلك على قياس ثلاثة مؤشرات، أولها معيار فورنل ولاكر (Fornell-Larcker Criterion) وشرط قبوله أن تكون قيمة الجذر التربيعي لـ AVE الخاصة بكل بعد أكبر من جميع معاملات الارتباط بين البعد المحدد والأبعاد الأخرى، ثانياً التحميلات المتقاطعة (Cross Loadings) ويشترط أن يكون تحميل المؤشر على البعد الخاص به أعلى قيمة من جميع تحميلاته على

الأبعاد الأخرى، في الأخير يتم قياس سمة الأحادية (Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) والتي يجب أن تكون قيمتها أقل من 0.90 ، وسنعرض في ما يلي نتائج تقييم دراستنا التطبيقية.

- قياس معيار التحميلات المتقاطعة (Cross Loadings)

يعتبر معيار التحميلات المتقاطعة أحد الأساليب الأساسية المستخدمة في تقييم الصدق التمايزي عند استخدام تقنية (PLS-SEM)، ويهدف هذا الاختبار إلى التأكد من أن كل مؤشر (Item) يقيس المتغير الكامن الذي ينتمي إليه بشكل أعلى من أي متغير كامن آخر، حيث يتم فحص قيم تحميلات المؤشرات (Loadings) على كافة المتغيرات الكامنة (Latent Constructs) في النموذج ثم يقارن كل تحميل رئيسي (أي تحميل المؤشر على متغيره الخاص) بتحميلاته على باقي المتغيرات، ونقوم بقبول الصدق التمايزي إذا قيمة تحميل المؤشر على بعده أكبر من تحميله على أي بعد آخر، نعرض في الجدول أدناه نتائج قياس معيار التحميلات المتقاطعة لنموذج دراستنا الحالية بعد حذف المؤشرات غير الدالة إحصائياً.

الجدول رقم(4-7): نتائج قياس معيار التحميلات المتقاطعة (Cross Loadings)

	الاجنب	المشاركة	الاحتفاظ	التعلم	التواصل	خاصية الابتكار	خاصية القدرة على التسعير	خاصية الذكاء السوقي
MA1	0.849	0.461	0.463	0.262	0.401	0.434	0.449	0.202
MA2	0.803	0.560	0.540	0.334	0.488	0.477	0.448	0.292
MA3	0.836	0.483	0.451	0.232	0.309	0.473	0.492	0.315
MA4	0.818	0.512	0.509	0.274	0.351	0.513	0.551	0.347
MA5	0.691	0.578	0.495	0.333	0.288	0.505	0.501	0.417
MA6	0.781	0.552	0.466	0.190	0.374	0.333	0.480	0.252
MB1	0.613	0.731	0.396	0.229	0.198	0.331	0.473	0.248
MB2	0.479	0.772	0.444	0.441	0.326	0.326	0.490	0.277
MB3	0.390	0.706	0.537	0.464	0.298	0.350	0.408	0.293
MB4	0.484	0.733	0.559	0.288	0.320	0.350	0.430	0.331
MB5	0.433	0.688	0.545	0.437	0.269	0.381	0.404	0.338
MC1	0.631	0.620	0.748	0.387	0.440	0.441	0.502	0.369
MC2	0.496	0.535	0.773	0.510	0.416	0.494	0.424	0.475
MC3	0.158	0.395	0.557	0.416	0.333	0.188	0.317	0.180
MC4	0.374	0.485	0.738	0.455	0.426	0.241	0.489	0.409
MC5	0.481	0.517	0.794	0.460	0.506	0.342	0.559	0.449
MC6	0.404	0.398	0.681	0.405	0.523	0.500	0.532	0.495
MD1	0.283	0.467	0.495	0.743	0.373	0.419	0.363	0.354
MD2	0.175	0.433	0.481	0.585	0.289	0.238	0.324	0.345
MD3	0.155	0.253	0.366	0.777	0.382	0.472	0.302	0.467
MD4	0.127	0.275	0.310	0.718	0.336	0.484	0.317	0.428
MD5	0.461	0.447	0.547	0.768	0.631	0.449	0.545	0.454
ME1	0.421	0.435	0.584	0.458	0.747	0.216	0.474	0.344
ME2	0.545	0.435	0.573	0.556	0.844	0.396	0.499	0.472
ME4	0.081	0.088	0.253	0.347	0.602	0.385	0.233	0.389

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

ME5	0.222	0.194	0.367	0.510	0.809	0.275	0.360	0.404
ME6	0.370	0.268	0.458	0.290	0.637	0.321	0.367	0.377
ME7	0.322	0.249	0.477	0.343	0.764	0.213	0.481	0.324
VA1	0.425	0.356	0.325	0.425	0.193	0.798	0.363	0.468
VA2	0.533	0.439	0.461	0.482	0.348	0.828	0.463	0.542
VA3	0.637	0.420	0.555	0.450	0.447	0.807	0.591	0.548
VA5	0.155	0.186	0.259	0.307	0.087	0.518	0.168	0.438
VA6	0.312	0.251	0.209	0.277	0.219	0.541	0.186	0.270
VA7	0.248	0.319	0.375	0.522	0.363	0.726	0.375	0.603
VB2	0.259	0.268	0.277	0.319	0.195	0.488	0.464	0.405
VB4	0.298	0.248	0.168	0.239	0.134	0.401	0.452	0.254
VB5	0.372	0.290	0.429	0.202	0.381	0.199	0.642	0.259
VB6	0.401	0.462	0.484	0.470	0.470	0.427	0.752	0.479
VB8	0.555	0.512	0.574	0.328	0.414	0.334	0.859	0.477
VB9	0.552	0.552	0.601	0.490	0.482	0.460	0.865	0.574
VB10	0.536	0.560	0.603	0.478	0.518	0.467	0.821	0.607
VC1	0.331	0.372	0.470	0.439	0.440	0.484	0.552	0.695
VC2	0.220	0.221	0.322	0.382	0.263	0.591	0.435	0.756
VC3	0.265	0.188	0.260	0.437	0.250	0.618	0.357	0.750
VC4	0.209	0.163	0.232	0.290	0.283	0.549	0.314	0.630
VC5	0.212	0.165	0.304	0.425	0.219	0.548	0.313	0.656
VC7	0.054	0.143	0.275	0.409	0.288	0.478	0.259	0.731
VC8	0.270	0.264	0.392	0.351	0.289	0.492	0.343	0.718
VC9	0.409	0.433	0.601	0.435	0.598	0.343	0.616	0.719
VC10	0.368	0.456	0.565	0.424	0.498	0.350	0.617	0.709

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (smartpls 04)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-7) ، نتائج قياس معيار التحميلات المتقاطعة لنموذج الدراسة حيث تظهر النتائج أن جميع المؤشرات حققت أعلى قيمة تحميل على البعد الذي تنتمي إليه مقارنة ببقية الأبعاد الأخرى، مما يدل على تحقق الصدق التمايزي للمقاييس المستخدمة في النموذج وفقا لمعيار التحميلات المتقاطعة، وتشير هذه النتيجة إلى أن كل بعد كامن يتميز بمؤشراته الخاصة ولا يتداخل مع الأبعاد الأخرى، مما يعزز من جودة القياس في النموذج المعتمد.

- قياس معيار معيار سمة الأحادية (Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

يعتبر معيار سمة الأحادية (HTMT) أحد الأساليب الحديثة والدقيقة المستخدمة لتقييم الصدق التمايزي في نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية، ويقيس هذا المؤشر مدى تميز المتغيرات الكامنة عن بعضها البعض من خلال مقارنة متوسط الارتباطات بين المؤشرات التابعة لمتغيرات مختلفة بمتوسط الارتباطات بين المؤشرات التابعة لنفس وتعد القيم الأقل من 0.90 دليلا على تحقق الصدق التمايزي، للتأكد من الصدق التمايزي للدراسة من خلال معيار سمة الأحادية، سيتم عرض النتائج المتحصل عليها لنموذج الدراسة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (4-8): نتائج معيار سمة الأحادية (Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

خاصية القدرة على التسعير	خاصية الذكاء السوقي	خاصية الابتكار	المشاركة	الاجذب	التواصل	التعلم	الاحتفاظ	
الاحتفاظ								
التعلم						0.783		
التواصل						0.693	0.739	
الاجذب					0.524	0.399	0.692	
المشاركة				0.794	0.477	0.683	0.861	
خاصية الابتكار			0.584	0.631	0.486	0.723	0.604	
خاصية الذكاء السوقي		0.828	0.463	0.407	0.572	0.678	0.605	
خاصية القدرة على التسعير	0.690	0.657	0.733	0.698	0.638	0.631	0.759	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (smartpls 04)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة (HTMT) لا تتعدى 0,9 حيث كانت محصورة بين (0.690 و 0.794) بالتالي فهي مقبولة إحصائياً وتعبر عن الصدق التمييزي لنموذج الدراسة وتدل على عدم وجود متغيرات أو عبارات متشابهة نظرياً.

- قياس معيار فورنل ولاكر (Fornell-Larcker Criterion)

يعتبر معيار فورنل ولاكر أحد الأساليب الأكثر استخداماً لتقييم الصدق التمييزي في تحليل النمذجة الهيكلية باستخدام تقنية (PLS-SEM)، ويعتمد هذا المعيار على مقارنة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) لكل متغير كامن، مع قيم معامل الارتباط بين هذا المتغير وبقية المتغيرات الكامنة في النموذج، ويتحقق الصدق التمييزي من خلال هذا المعيار عندما يكون الجذر التربيعي لـ AVE لمتغير معين أكبر من أي قيمة ارتباط بينه وبين أي متغير كامن آخر، مما يشير إلى أن المتغير يشارك تبايناً أكبر مع مؤشرات الخاصة مقارنة بأي تباين يشاركه مع مؤشرات المتغيرات الأخرى وبذلك، يثبت أن كل متغير يقيس بناءً متميزاً ومختلفاً عن غيره، وهو ما يدعم تمايز الأبعاد المفترضة في النموذج، للتأكد من الصدق التمييزي لدراستنا الحالية عن طريق تحليل نتائج معيار (Fornell-Larcker Criterion) تم لتحصل على النتائج التي سنعرضها في الجدول أدناه.

الجدول رقم (4-9): نتائج الصدق التمييزي حسب معيار (Fornell-Larcker Criterion)

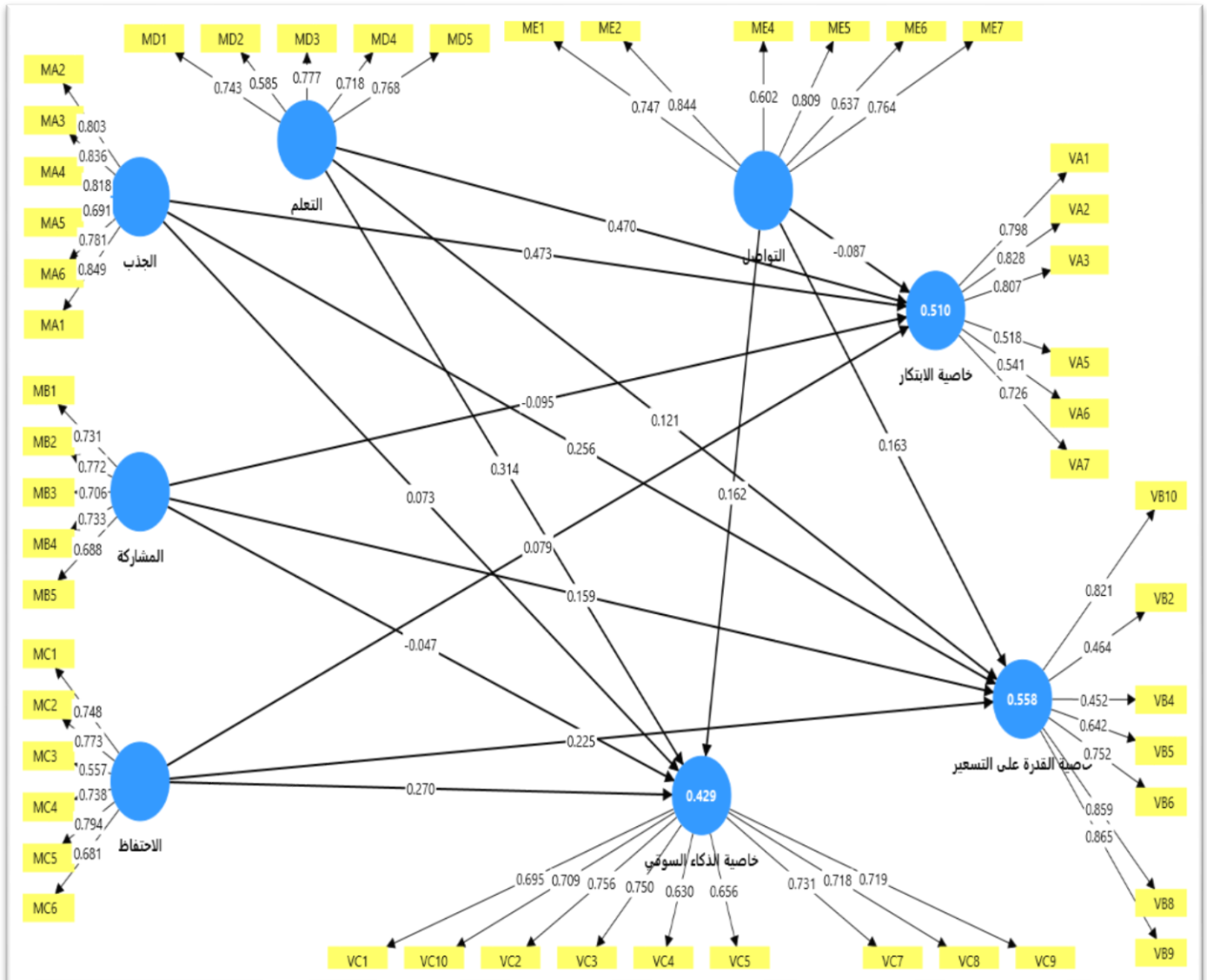
خاصية القدرة على التسعير	خاصية الذكاء السوقي	خاصية الابتكار	المشاركة	الاجذب	التواصل	التعلم	الاحتفاظ	
							0.719	الاحتفاظ
						0.722	0.605	التعلم
					0.739	0.573	0.622	التواصل
				0.798	0.460	0.345	0.615	الاجذب
			0.726	0.661	0.389	0.512	0.684	المشاركة
		0.714	0.479	0.581	0.412	0.582	0.535	خاصية الابتكار
	0.708	0.675	0.410	0.391	0.525	0.572	0.574	خاصية الذكاء السوقي
0.713	0.633	0.540	0.608	0.616	0.552	0.521	0.666	خاصية القدرة على التسعير

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (smartpls 04)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) الخاص بكل بعد أكبر من جميع معاملات الارتباط بين هذا البعد والأبعاد الأخرى في نفس السطر أو العمود، فعلى سبيل المثال قيمة (AVE) لبعد الاحتفاظ والتي بلغت قيمة (0.719) وهي أكبر من قيم للأبعاد الأخرى التي وردت كما يلي : التعلم (0.605)، التواصل (0.622)، الجذب (0.615)، المشاركة (0.684)، خاصية الابتكار (0.535)، خاصية الذكاء السوقي (0.574)، خاصية القدرة على التسعير (0.666) .

بعد عرض نتائج معيار فورنل ولاكر (Fornell-Larcker Criterion) والتحميلات المتقاطعة (Cross Loadings) وقياس سمة الأحادية (HTMT) يمكن القول إن الصدق التمايزي لنموذج الدراسة محقق بعد حذف العبارات غير الدالة إحصائياً سابقاً، وعليه يمكن عرض نموذج الدراسة بعد تقييم النموذج القياسي في الشكل أدناه.

الشكل رقم (4-8): نموذج الدراسة بعد تقييم النموذج القياسي



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (smartpls 04)

يتضح لنا من خلال الشكل أعلاه، أنه بعد تقييم نموذج القياس الانعكاسي لدراستنا الحالية تم التأكد من صدق واتساق وموثوقية المؤشرات المتبقية بعد الحذف في معالجة إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها، حيث تم حذف 07 عبارات غير دالة إحصائياً لتحقيق المصادقية التقاربية والتميزية والاتساق الداخلي لنموذج الدراسة وهي تعتبر المرحلة الأولية لتقييم النموذج الكلي، لنتمكن من الانتقال إلى المرحلة الموالية والتي تتمثل في تقييم النموذج البنائي أو الهيكلي.

المطلب الثالث: تقييم النموذج الهيكلي (البنائي) (Structural Model Assessment)

يقصد بتقييم النموذج الهيكلي (أو البنائي) في تحليل المسار باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بأسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، تحليل العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة بناءً على الفرضيات النظرية للدراسة، والتحقق من قوة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، حيث يأتي هذا التقييم بعد التأكد من صلاحية النموذج القياسي الانعكاسي (بلخامسة، الطبعة الأولى 2021)، ويهدف إلى اختبار مدى قوة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، يمر بتقييم هذا النموذج بعدد من الخطوات نلخصها فيما يلي: اختبار التداخل الخطي (Collinearity)؛ قياس معامل التحديد: (R^2)؛ قياس حجم التأثير: (f^2)؛ قياس القوة التنبؤية: (Q^2 Predictive Relevance).

1. اختبار التداخل الخطي: (Collinearity)

يعتبر قياس التداخل الخطي أول خطوة في تقييم النموذج البنائي في نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام (SMART PLS)، ويهدف إلى التأكد من عدم وجود تداخل أو تشابه كبير بين المتغيرات المستقلة، والذي قد يؤثر سلباً على دقة نتائج النموذج، يتم قياسه باستخدام مؤشر معامل تضخيم التباين (Variance Inflation Factor - VIF) ويشترط أن تكون قيمته أقل من قيمة العتبة 5 كي تكون مقبولة إحصائياً، وسنقوم بعرض نتائج تقييم التعدد الخطي لنموذج لدراستنا، في الجدول أدناه.

الجدول رقم (4-10): نتائج مؤشر معامل تضخيم التباين (VIF)

العبارة Item	معامل تضخيم التباين VIF	العبارة Item	معامل تضخيم التباين VIF
MA1	3.195	ME5	2.363
MA2	2.445	ME6	1.396
MA3	2.512	ME7	1.923
MA4	2.395	VA1	2.162

MA5	1.440	VA2	2.447
MA6	2.149	VA3	2.068
MB1	1.626	VA5	1.472
MB2	1.976	VA6	1.423
MB3	1.693	VA7	1.826
MB4	1.696	VB2	1.290
MB5	1.433	VB4	1.469
MC1	2.000	VB5	1.597
MC2	1.879	VB6	1.884
MC3	1.403	VB8	3.223
MC4	1.714	VB9	3.391
MC5	1.962	VB10	2.499
MC6	1.354	VC1	2.246
MD1	1.579	VC2	2.753
MD2	1.360	VC3	2.757
MD3	1.705	VC4	2.032
MD4	1.593	VC5	2.147
MD5	1.477	VC7	2.285
ME1	2.199	VC8	1.949
ME2	2.379	VC9	2.894
ME4	1.619	VC10	2.838

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (smartpls 04)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، والذي يعرض قيم نتائج (VIF) لكل المباني الداخلية والخارجية للنموذج المبينة في الجدول أدناه، أن جميع القيم أصغر من قيمة العتبة 5 ولذلك فإن التداخل الخطي بين مباني النموذج لا تشكل مشكلة في النموذج البنائي وعليه نكمل دراسة تقرير باقي النتائج.

الجدول رقم(4-11): المباني الداخلية والخارجية لنموذج الدراسة

خاصية القدرة على التسعير	خاصية الذكاء السوقي	خاصية الابتكار	
2.861	2.861	2.861	الاحتفاظ
1.900	1.900	1.900	التعلم
1.937	1.937	1.937	التواصل
2.087	2.087	2.087	الجذب
2.488	2.488	2.488	المشاركة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (smartpls 04)

يبين الجدول أعلاه على عدم وجود تداخل خطي بين المباني الداخلية لنموذج الدراسة والمتمثلة في أبعاد المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة: خاصية الابتكار، خاصية الذكاء السوقي، خاصية القدرة على التسعير، والمباني الخارجية المتمثلة في أبعاد المتغير المستقل المتمثل في التسويق الرقمي: الاحتفاظ، التعلم، التواصل، الجذب والمشاركة، حيث تراوحت قيم (VIF) بين 1.900 و 2.861 وكلاهما أصغر من قيمة العتبة 5 ما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعدد خطي تؤثر على تقدير العلاقات بين المتغيرات في النموذج البنائي، مما يدعم موثوقية النتائج.

2. قياس معامل التحديد (R^2):

يقصد بمعامل التحديد (R^2) مدى قدرة المتغيرات الكامنة الخارجية المتمثلة في المتغير المستقل في تفسير التغيرات الكامنة الداخلية المتمثلة في المتغير التابع، حيث يوضح نسبة التباين في المتغير التابع الذي يمكن تفسيره من خلال المتغيرات المستقلة، وكلما زادت قيمة (R^2)، كان النموذج أقوى في التنبؤ، يشترط أن تكون القيم التفسيرية النموذجية حسب معظم الباحثين:

- 0.75 أو أكثر → قيم جيدة
- 0.50 إلى أقل من 0.75 → قيم متوسطة
- 0.25 إلى أقل من 0.50 → قيم متوسطة إلى ضعيفة
- أقل من 0.25 → قيم ضعيفة

الجدول رقم (4-12): نتائج قياس معامل التحديد (R^2)

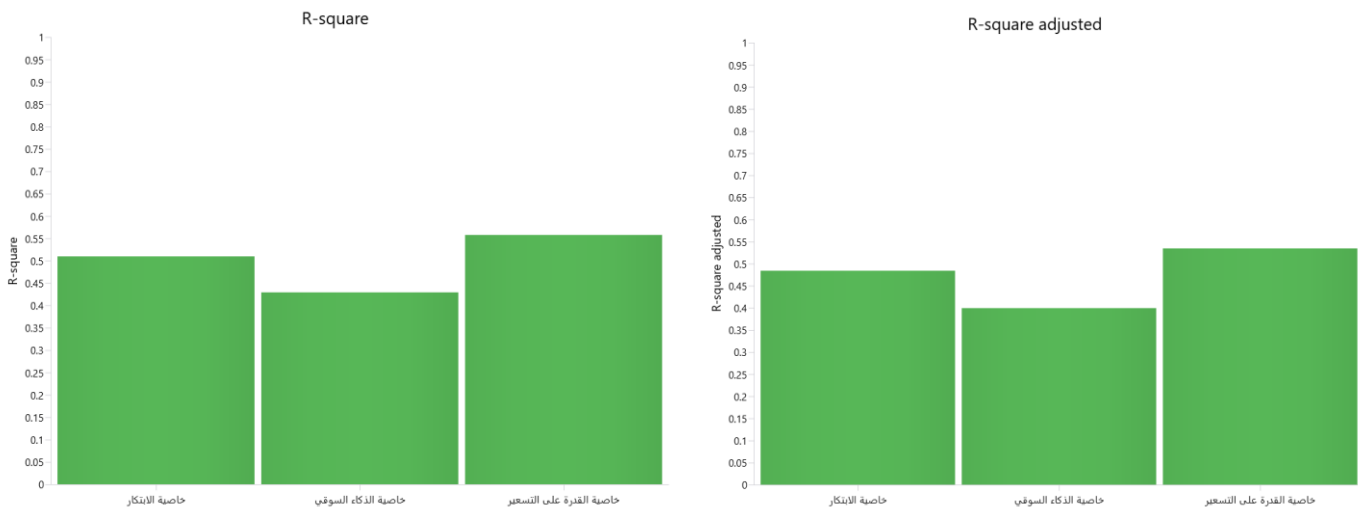
مستوى التفسير	R-square adjusted	R-square	البعد
متوسط	0.484	0.510	خاصية الابتكار
متوسط	0.399	0.429	خاصية الذكاء السوقي
متوسط	0.535	0.558	خاصية القدرة على التسعير

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (smartpls 04)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ، أن قيمة معامل التحديد لبعد خاصية الابتكار قد بلغ قيمة ($R^2 = 0.510$)، بينما سجل بعد خاصية الذكاء السوقي ($R^2 = 0.429$)، وبلغ بعد خاصية القدرة على التسعير قيمة ($R^2 = 0.558$) تصنف هذه القيم ضمن المستوى المقبول للتفسير، والذي يتراوح بين (0.50 و 0.75).

تعكس هذه القيم قدرة النموذج على تفسير جزء معتبر من التباين في المتغيرات التابعة، مما يدعم ملاءمته البنيوية وصلاحيته لاختبار العلاقات السببية بين أبعاد التسويق الرقمي وأبعاد الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة كما شير القيم المعدلة إلى ثبات مستويات التفسير بعد ضبطها وفقاً لعدد المتغيرات المستقلة المؤثرة في كل بعد، إذ بلغ R^2 المعدل لخاصية الابتكار (0.484)، وللذكاء السوقي (0.399)، وللقدرة على التسعير (0.535)، وهي قيم تؤكد على الاتساق الإحصائي للنموذج البنائي، والشكل أدناه يعرض نتائج قيمة معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل.

الشكل رقم (4-9): عرض قيم معامل التحديد (R^2) ومعامل التحديد المعدل



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (smartpls 04)

نلاحظ من خلال نتائج الشكل البياني أعلاه، أن المتغيرات الكامنة الخارجية تفسر بدرجة متوسطة المتغيرات الكامنة الداخلية، كما أن تفسيرها لخاصية كفاءة التسعير والابتكار أكبر من خاصية الذكاء السوقي كما نلاحظ أن نتائج قيم معامل لتحديد المعدل قريبة من نتائج معامل التحديد مما يدل على جودة ومعنوية النموذج المقترح للدراسة.

3. قياس حجم التأثير (f^2):

يعد قياس حجم التأثير (f^2) من المؤشرات المهمة في تقييم النموذج البنائي في إطار النمذجة بالمعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، إذ يستخدم لتحديد مدى مساهمة كل متغير مستقل في تفسير التباين في المتغيرات التابعة بشكل منفصل، وذلك من خلال مقارنة قوة التفسير قبل وبعد إدخال المتغير في النموذج، ويشترط أن تكون مستويات قبول معامل التأثير كالاتي (بلخامسة، الطبعة الأولى: 2021):

- 0.35 تأثير كبير؛
- 0.15 تأثير متوسط ؛
- 0.02 تأثير صغير؛
- أقل من 0.02 عدم وجود أي تأثير.

يوضح الجدول أدناه مستويات قبول حجم التأثير لدراستنا الحالية.

الجدول رقم (4-13): حجم التأثير (f^2) لمتغيرات الدراسة

	خاصية الابتكار		خاصية الذكاء السوقي		خاصية القدرة على التسعير	
الاحتفاظ	0.004	لا يوجد تأثير	0.045	تأثير ضعيف	0.040	تأثير ضعيف
التعلم	0.237	تأثير متوسط	0.091	تأثير ضعيف	0.018	لا يوجد تأثير
التواصل	0.008	لا يوجد تأثير	0.024	تأثير ضعيف	0.031	تأثير ضعيف

تأثير ضعيف	0.071	لا يوجد تأثير	0.004	تأثير متوسط	0.219	الجذب
تأثير ضعيف	0.023	لا يوجد تأثير	0.002	لا يوجد تأثير	0.007	المشاركة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (smartpls 04)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه، أن معامل f^2 يعكس مدى مساهمة كل بعد من أبعاد التسويق الرقمي في تفسير أبعاد الميزة التنافسية، حيث يتضح لنا أن غالبية الأبعاد لها تأثيرات ضعيفة إلى متوسطة على أبعاد الميزة التنافسية.

فيما يتعلق بخاصية الابتكار، أظهر بعدا التعلم ($f^2 = 0.237$) والجذب ($f^2 = 0.219$) تأثيرا متوسطا، مما يعكس أهميتهما في دعم الابتكار داخل المؤسسات الناشئة، أما الأبعاد الأخرى مثل الاحتفاظ، التواصل، والمشاركة، فقد سجلت تأثيرات ضعيفة أو منعدمة.

أما فيما يخص خاصية الذكاء السوقي، فقد جاءت جميع التأثيرات في النطاق الضعيف أو غير المؤثر، مما يشير إلى ضعف العلاقة التفسيرية لبقية الأبعاد في هذا السياق.

فيما يتعلق بخاصية القدرة على التسعير، فقد حقق بعد التعلم أدنى مستوى من التأثير ($f^2 = 0.018$) وهو غير مؤثر، في حين أظهرت بقية الأبعاد تأثيرات ضعيفة تراوحت بين 0.023 و 0.071، مما يشير إلى وجود مساهمة طفيفة لها في دعم القدرة التسعيرية لدى المؤسسات الناشئة.

بشكل عام، تظهر نتائج الجدول أعلاه تباينا ملحوظا في قوة تأثير أبعاد التسويق الرقمي، باستثناء بعدي "التعلم" و"الجذب" في سياق الابتكار، حيث يجب التركيز عليها استراتيجيا لتحقيق أقصى استفادة لبناء الميزة التنافسية لهذا النوع من المؤسسات.

4. قياس القوة التنبؤية: (Q^2 Predictive Relevance)

يعتبر مؤشر القوة التنبؤية معيار لقياس مدى قدرة النموذج البنائي على التنبؤ بقيم المتغيرات التابعة بشكل ملائم، حيث يتم حسابه تلقائيا في برنامج (SMART PLS) باستخدام طريقة (Blindfolding)، وهي تقنية تحذف أجزاء من البيانات وتحاول التنبؤ بها من خلال النموذج، فإذا نجح النموذج في التنبؤ بالقيم المحذوفة، فهذا

يعني أن لديه قدرة تنبؤية جيدة، تدل قيمة Q^2 الإيجابية ($Q^2 > 0$) على أن النموذج يتمتع بقدرة تنبؤية مقبولة، وتصنف القيم على النحو الآتي:

- $Q^2 \approx 0.02$ تشير إلى قوة تنبؤية ضعيفة؛
- $Q^2 \approx 0.15$ تشير إلى قوة تنبؤية متوسطة؛
- $Q^2 \approx 0.35$ تشير إلى قوة تنبؤية عالية.

الجدول رقم(14-4): مؤشر القوة التنبؤية Q^2

	$Q^2_{predict}$	RMSE	MAE
خاصية الابتكار	0.400	0.811	0.593
خاصية الذكاء السوقي	0.339	0.850	0.661
خاصية القدرة على التسعير	0.490	0.736	0.592

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (smartpls 04)

تشير نتائج اختبار القوة التنبؤية للنموذج من خلال الجدول أعلاه، أن النموذج يتمتع بقدرة تنبؤية جيدة على تفسير المتغيرات التابعة، فقد بلغت قيمة Q^2 لخاصية القدرة على التسعير (0.490)، وهي قيمة تفوق العتبة العليا المحددة عند 0.35، مما يشير إلى قوة تنبؤية عالية لهذا المتغير، كما بلغت قيمة Q^2 لخاصية الابتكار (0.400) وهي تقع ضمن نطاق القوة التنبؤية العالية، مما يعكس كفاءة النموذج في التنبؤ بهذا البعد، أما خاصية الذكاء السوقي، فقد سجلت قيمة Q^2 قدرها (0.339)، وهي قريبة جداً من الحد الأعلى للتأثير المتوسط، مما يدل على قوة تنبؤية متوسطة إلى مرتفعة.

وفيما يتعلق بمؤشري الخطأ RMSE (Root Mean Square Error) و MAE (Mean Absolute Error)، فقد جاءت القيم منخفضة نسبياً، مما يدعم النتائج الإيجابية لاختبار Q^2 ويشير إلى ارتفاع دقة النموذج في التنبؤ بالقيم الفعلية للمتغيرات التابعة، مع بقاء معدلات الخطأ ضمن الحدود المقبولة إحصائياً.

بناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج بأن النموذج البنائي المستخدم في الدراسة يتمتع بمستوى قوي من القدرة التنبؤية، مما يعزز من مصداقية نموذج الدراسة ويوفر دعماً إحصائياً لتفسير العلاقات بين المتغيرات.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

بعد القيام بتقييم النموذج القياسي والبنائي لدراستنا الحالية، سيتم من خلال هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة التطبيقية ومناقشة النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل المسار كآخر مرحلة تقييم إحصائية، وسنقوم بعدها بعرض ومناقشة نتائج أداة المقابلة.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات من خلال تحليل المسار (Path Analysis)

بعد القيام بتحليل نموذج القياس الانعكاسي، وتحليل النموذج البنائي للدراسة، تختتم مراحل التحليل باختبار الفرضيات التي تم بناؤها في الإطار النظري، وذلك من خلال تحليل المسار (Path Analysis) وهو تقنية إحصائية تستخدم لاختبار العلاقات السببية بين المتغيرات في نموذج معين، يتضمن تحديد المسارات أو الروابط بين المتغيرات المستقلة والتابعة، والتي تمثل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة. يتم استخدام تقنية (Bootstrapping) في البرنامج لتحديد مستوى الدلالة الإحصائية للمعاملات في النموذج والتي تقبل في حال تحقق الشروط الموالية:

- أن تكون قيمة (Values P) أقل من 0.05 عند مستوى دلالة 5%؛
 - أن تتراوح قيم معامل المسار بين 1 و -1 ، كما تشير القيم القريبة من +1 إلى علاقة إيجابية قوية، والعكس صحيح؛
 - أن تكون قيمة T-value: أكبر من 0.65 عند مستوى الدلالة 0.1؛ وأكبر من 1.96 عند مستوى الدلالة 0.05؛ وأكبر من 2.57 عند مستوى الدلالة 0.1، وفي الدراسة الحالية فإن مستوى الدلالة هو 0.05 حيث يتم قبول الفرضية البديلة إذا كانت أكبر من 1.96.
- سنقوم في الجدول أدناه بعرض نتائج تقييم المسار لدراستنا الحالية للحكم على الفرضيات المقدمة بالنفي أو القبول.

الجدول رقم (4-15): تحليل المسار لنموذج الدراسة

علاقة الارتباط	الفرضية	معاملات المسار	T-value	P-value	القرار
الجذب -> خاصية الابتكار	H _{1,1}	0.473	4.842	0.000	مقبولة
الجذب -> خاصية القدرة على التسعير	H _{1,2}	0.256	2.488	0.013	مقبولة

مرفوضة	0.570	0.568	0.073	H _{1,3}	الجذب -> خاصية الذكاء السوقي
مرفوضة	0.506	0.665	-0.095	H _{2,1}	المشاركة -> خاصية الابتكار
مرفوضة	0.132	1.507	0.159	H _{2,2}	المشاركة -> خاصية القدرة على التسعير
مرفوضة	0.721	0.357	-0.047	H _{2,3}	المشاركة -> خاصية الذكاء السوقي
مرفوضة	0.564	0.577	0.079	H _{3,1}	الاحتفاظ -> خاصية الابتكار
مرفوضة	0.086	1.716	0.225	H _{3,2}	الاحتفاظ -> خاصية القدرة على التسعير
مقبولة	0.046	1.994	0.270	H _{3,3}	الاحتفاظ -> خاصية الذكاء السوقي
مقبولة	0.000	3.564	0.470	H _{4,1}	التعلم -> خاصية الابتكار
مرفوضة	0.284	1.072	0.121	H _{4,2}	التعلم -> خاصية القدرة على التسعير
مقبولة	0.004	2.867	0.314	H _{4,3}	التعلم -> خاصية الذكاء السوقي
مرفوضة	0.541	0.611	-0.087	H _{5,1}	التواصل -> خاصية الابتكار
مرفوضة	0.143	1.464	0.163	H _{5,2}	التواصل -> خاصية القدرة على التسعير

التواصل -> خاصية الذكاء السوقي	H _{5.3}	0.162	1.296	0.195	مرفوضة
--------------------------------	------------------	-------	-------	-------	--------

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (smartpls 04)

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ وجود علاقة بين عناصر التسويق الرقمي وعناصر الميزة التنافسية (خاصية الابتكار، خاصية القدرة على التسعير، خاصية الذكاء السوقي) تنقسم إلى علاقات معنوية وغير معنوية، وسيتم اختبار ومناقشة كل الفرضيات المقترحة لتفسير النتائج المتحصل عليها حيث سنقوم بقبول الفرضيات عندما تكون قيمة P-value أقل من 0.05 وقيمة T-value إذا كانت أكبر من 1.96.

❖ **الفرضية الرئيسية الأولى H1:** "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعملية جذب الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة"

تنبثق عنها الفرضيات التالية:

- **مناقشة الفرضية الفرعية الأولى H1.1:** "تؤثر عملية جذب الزبائن على خاصية الابتكار في خلق ميزة تنافسية من وجهة نظر مؤسسي عينة من المؤسسات الناشئة الجزائرية".
تظهر نتائج تحليل المسار لنموذج الدراسة معنوية العلاقة بين بعد عملية الجذب وتأثيرها على خاصية الابتكار، حيث بلغت قيمة T-value (4.842) وهي أكبر من القيمة الحرجة 1.96 عند مستوى الدلالة 0.05، وتعكس هذه القيمة قبول الفرضية الفرعية الأولى عند مستوى الدلالة P-value (0.000) وهي أقل من قيمة 0.05 عند مستوى دلالة 5%، كما سجلت قيمة معامل المسار قيمة موجبة (0.473) مما يعني وجود أثر موجب بين بعد الجذب وخاصية الابتكار، أي أن تحسن بعد جذب الزبائن رقمياً بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة خاصية الابتكار للمؤسسات الناشئة محل الدراسة بنسبة 47.3%.

تعتبر عملية جذب الزبائن عبر الوسائط الرقمية من العوامل الأساسية التي تدفع المؤسسات الناشئة نحو تبني ممارسات ابتكارية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، حيث تتطلب البيئة الرقمية مستوى كبير من التفاعل مع احتياجات العملاء وتوقعاتهم المتغيرة باستمرار مما يحفزها على التطوير المستمر للمنتجات أو الخدمات سواء في طريقة تقديم المنتج، أو في شكله، أو حتى في طريقة التواصل مع الزبون، مما يعطيها فرصة للتفوق على منافسيها، من جهة أخرى يؤدي جذب العملاء من طرف المؤسسات الناشئة إلى فهم أعمق لتوجهات الاستهلاكية في السوق الذي تنشط به وبالتالي يمكنها من وتصميم حلول مبتكرة تلبى متطلبات الشرائح المستهدفة بدقة أكبر، كما ترجع أهمية جذب الزبون على خاصية الابتكار في قدرتها على تعزيز مركزها التنافسي

من خلال تقديم عروض استهلاكية مخصصة بدقة لشرائح مستهدفة تتميز بالجودة وصعوبة التقليد، مما يرسخ قدرتها على البقاء والنمو في بيئات أعمال تتسم بدرجة عالية من التغير والمنافسة.

- مناقشة الفرضية الفرعية الثانية H_{1,2}: "تؤثر عملية جذب الزبائن على خاصية القدرة على التسعير في

خلق ميزة تنافسية من وجهة نظر مؤسسي عينة من المؤسسات الناشئة الجزائرية".

تظهر نتائج تحليل المسار لنموذج الدراسة معنوية العلاقة بين بعد الجذب وخاصية القدرة على التسعير، حيث بلغت قيمة T-value (2.488) وهي أكبر من القيمة الحرجة 1.96 عند مستوى الدلالة 0.05، وتعكس هذه القيمة قبول الفرضية الفرعية الثانية عند مستوى الدلالة P-value (0.013) وهي أقل من قيمة 0.05 عند مستوى دلالة 5%، كما سجلت قيمة معامل المسار قيمة موجبة (0.256) مما يعني وجود أثر موجب بين بعد الجذب وخاصية القدرة على التسعير، أي أن تحسن بعد الجذب بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة خاصية القدرة على التسعير للمؤسسات الناشئة محل الدراسة بنسبة 25.6%.

تعتبر عملية جذب الزبائن عبر الوسائط الرقمية عاملاً مؤثراً في تحسين القدرة على التسعير بكفاءة مما يساهم بشكل كبير في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الناشئة ويتم ذلك من خلال فهم احتياجات الزبائن وتوجهاتهم وسلوكيات الشراء، هذا ما يساعدها على وضع استراتيجية تسعير مناسبة لكل شريحة مستهدفة تعزز القيمة المدركة لدى العميل مقارنة بباقي المنافسين، من جهة أخرى تساهم قدرة المؤسسة الناشئة على التسعير، في تحسين هوامش الربح وتقوية مركزها التنافسي في السوق من خلال تقديم أسعار تنافسية مع الحفاظ على جودة الخدمة ليصبح جذب العميل أداة استراتيجية تعزز الكفاءة التشغيلية والتفوق التنافسي على المدى الطويل.

- مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة H_{1,3}: "تؤثر عملية جذب الزبائن على خاصية الذكاء السوقي في خلق

ميزة تنافسية من وجهة نظر مؤسسي عينة من المؤسسات الناشئة الجزائرية".

تظهر نتائج تحليل المسار لنموذج الدراسة عدم معنوية العلاقة بين بعد الجذب وخاصية الذكاء السوقي، حيث بلغت قيمة T-value (0.568) وهي أقل من القيمة الحرجة 1.96 عند مستوى الدلالة 0.05، وتعكس هذه القيمة رفض الفرضية الفرعية الثالثة عند مستوى الدلالة P-value (0.570) وهي أكبر من قيمة 0.05 عند مستوى دلالة 5%، كما سجلت قيمة معامل المسار قيمة موجبة لكن بعيدة عن 1+ (0.073) مما يعني وجود أثر موجب لكن ضعيف بين بعد الجذب وخاصية الذكاء السوقي، أي أن تحسن بعد الجذب الإلكتروني بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة خاصية الذكاء السوقي للمؤسسات الناشئة محل الدراسة بنسبة 7.3%.

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى رفض الفرضية التي تفترض وجود تأثير إيجابي إحصائي بين عملية جذب الزبائن على خاصية الذكاء السوقي، ويفسر هذا الرفض إلى عدم كفاية الأدلة الإحصائية لدعم وجود

علاقة إيجابية بينهما، والسبب راجع إلى عدة أسباب محتملة، أهمها أن تكون عملية جذب الزبون من طرف المؤسسة الناشئة عبر مختلف الوسائط الرقمية، لم تصمم لرصد وتحليل البيانات السوقية بشكل كامل بل تهدف أساساً إلى تحسين الحصة السوقية أو تعزيز الوعي بالعلامة التجارية، كما يرجح السبب إلى عدم توفر بيانات كافية لتعزيز الذكاء السوقي بسبب وجود متغيرات وسيطة مؤثرة مثل طبيعة الفئة الاستهلاكية أو السوق المستهدفين.

❖ الفرضية الرئيسية الثانية H2: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعملية مشاركة الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة"

تنبثق عنها الفرضيات التالية:

- مناقشة الفرضية الفرعية الأولى H2.1: "تؤثر عملية مشاركة الزبائن رقمياً على خاصية الابتكار في خلق ميزة تنافسية من وجهة نظر مؤسسي عينة من المؤسسات الناشئة الجزائرية".
تظهر نتائج تحليل المسار لنموذج الدراسة عدم معنوية العلاقة بين بعد المشاركة وخاصية الابتكار، حيث بلغت قيمة T-value (0.665) وهي أقل من القيمة الحرجة 1.96 عند مستوى الدلالة 0.05، وتعكس هذه القيمة رفض الفرضية الفرعية الأولى عند مستوى الدلالة P-value (0.506) وهي أكبر من قيمة 0.05 عند مستوى دلالة 5%، كما سجلت قيمة معامل المسار قيمة سالبة (-0.095) مما يعني عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين بعد المشاركة وخاصية الابتكار في المؤسسات الناشئة محل الدراسة.

- مناقشة الفرضية الفرعية الثانية H2.2: "تؤثر عملية مشاركة الزبائن رقمياً على خاصية القدرة على التسعير في خلق ميزة تنافسية من وجهة نظر مؤسسي عينة من المؤسسات الناشئة الجزائرية".
تظهر نتائج تحليل المسار لنموذج الدراسة عدم معنوية العلاقة بين بعد المشاركة وخاصية القدرة على التسعير، حيث بلغت قيمة T-value (1.507) وهي أقل من القيمة الحرجة 1.96 عند مستوى الدلالة 0.05، وتعكس هذه القيمة رفض الفرضية الفرعية الثانية عند مستوى الدلالة P-value (0.132) وهي أكبر من قيمة 0.05 عند مستوى دلالة 5%، كما سجلت قيمة معامل المسار قيمة موجبة لكن بعيدة عن +1 (0.159) مما يعني وجود أثر موجب لكن ضعيف بين بعد المشاركة وخاصية القدرة على التسعير، أي أن تحسن بعد المشاركة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة خاصية القدرة على التسعير للمؤسسات الناشئة محل الدراسة بنسبة 15.9%.

- مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة H2.3: "تؤثر عملية مشاركة الزبائن رقمياً على خاصية الذكاء السوقي في خلق ميزة تنافسية من وجهة نظر مؤسسي عينة من المؤسسات الناشئة الجزائرية".
تظهر نتائج تحليل المسار لنموذج الدراسة عدم معنوية العلاقة بين بعد المشاركة وخاصية الذكاء السوقي، حيث بلغت قيمة T-value (0.357) وهي أقل من القيمة الحرجة 1.96 عند مستوى الدلالة 0.05، وتعكس

هذه القيمة رفض الفرضية الفرعية الثالثة عند مستوى الدلالة P-value (0.721) وهي أكبر من قيمة 0.05 عند مستوى دلالة 5%، كما سجلت قيمة معامل المسار قيمة سالبة (-0.047) مما يعني عدم وجود علاقة تأثيرين بعد المشاركة وخاصية الذكاء السوقي في المؤسسات الناشئة محل الدراسة.

تشير نتائج الدراسة إلى رفض الفرضيات التي تفترض وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعملية مشاركة الزبون من طرف المؤسسات الناشئة محل الدراسة، على خاصية الابتكار، خاصية القدرة على التسعير وخاصية الذكاء السوقي التي تمثل أبعاد الميزة التنافسية، ويعزى هذا الرفض إلى نقص عملية إشراك الزبائن في استراتيجياتها التسويقية وبالتالي نقص الواجهات التفاعلية، كما يفسر هذا الرفض بضعف مساحات التزويد بالتغذية العكسية على مختلف الوسائط الرقمية المتاحة ووجود تحديات تقنية تحول دون جعل المشاركة الرقمية مع الزبون عملية استراتيجية فاعلة تدعم الابتكار وتحسن استراتيجيات التسعير وتعزز الذكاء السوقي، ويستدعي هذا ضرورة تطوير آليات أكثر فاعلية لاستثمار المشاركة الرقمية في عمليات التسويق الرقمي للمؤسسة.

❖ الفرضية الرئيسية الثالثة H3: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعملية الاحتفاظ بالزبائن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة"

تنبثق عنها الفرضيات التالية:

- مناقشة الفرضية الفرعية الأولى H3.1: "تؤثر عملية الاحتفاظ بالزبائن رقميا على خاصية الابتكار في خلق ميزة تنافسية من وجهة نظر مؤسسي عينة من المؤسسات الناشئة الجزائرية".

تظهر نتائج تحليل المسار لنموذج الدراسة عدم معنوية العلاقة بين بعد الاحتفاظ وخاصية الابتكار، حيث بلغت قيمة T-value (0.577) وهي أكبر من القيمة الحرجة 1.96 عند مستوى الدلالة 0.05، وتعكس هذه القيمة رفض الفرضية الفرعية الأولى عند مستوى الدلالة P-value (0.564) وهي أكبر من قيمة 0.05 عند مستوى دلالة 5%، كما سجلت قيمة معامل المسار قيمة موجبة لكن بعيدة عن +1 (0.079) مما يعني وجود أثر موجب لكن ضعيف بين بعد الاحتفاظ وخاصية الابتكار، أي أن تحسن بعد الاحتفاظ بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة خاصية الابتكار للمؤسسات الناشئة محل الدراسة بنسبة 7.9%.

تشير نتائج الدراسة إلى رفض الفرضية التي تنص على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعملية الاحتفاظ بالزبون على خاصية الابتكار في المؤسسات الناشئة محل الدراسة، ويدل هذا الرفض على أن البيانات التي تم جمعها لم تقدم أدلة إحصائية كافية لدعم وجود علاقة تأثير مباشرة بين الاحتفاظ بالعملاء ومستوى الابتكار في المؤسسة، يعود هذا الرفض إلى أن عملية الاحتفاظ بالزبون عبر الوسائط الرقمية تركز أساسا على تعزيز الرضا والولاء وترسيخ العلامة التجارية في ذهن المستهلك من خلال تحسين جودة الخدمة أو تقديم عروض

ترويجية مميزة، دون أن ترتبط مباشرة بالأنشطة الابتكارية للمنتج أو الخدمة، كما قد يدل الرفض إلى أن المؤسسات محل الدراسة لا تستغل البيانات الناتجة عن علاقات الاحتفاظ بالعملاء كمحفز للابتكار أو احتمالية وجود عوامل أخرى مؤثرة مثل مدى استثمارها في البحث والتطوير والتي تؤثر على العلاقة بين عملية الاحتفاظ بالعميل وخاصية الابتكار لتحقيق ميزة تنافسية في نطاق نشاطها.

- **مناقشة الفرضية الفرعية الثانية H_{3.2}:** "تؤثر عملية الاحتفاظ بالزبائن رقمياً على خاصية القدرة على التسعير في خلق ميزة تنافسية من وجهة نظر مؤسسي عينة من المؤسسات الناشئة الجزائرية".

تظهر نتائج تحليل المسار لنموذج الدراسة عدم معنوية العلاقة بين بعد الاحتفاظ وخاصية القدرة على التسعير، حيث بلغت قيمة T-value (1.716) وهي أقل من القيمة الحرجة 1.96 عند مستوى الدلالة 0.05، وتعكس هذه القيمة رفض الفرضية الفرعية الثانية عند مستوى الدلالة P-value (0.086) وهي أكبر من قيمة 0.05 عند مستوى دلالة 5%، كما سجلت قيمة معامل المسار قيمة موجبة لكن بعيدة عن +1 (0.225) مما يعني وجود أثر موجب لكن ضعيف بين بعد الاحتفاظ وخاصية القدرة على التسعير، أي أن تحسن بعد الاحتفاظ بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة خاصية القدرة على التسعير للمؤسسات الناشئة محل الدراسة بنسبة 22.5%.

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر موجب ذو دلالة بين عملية الاحتفاظ بالزبون وخاصية القدرة على التسعير من طرف المؤسسات الناشئة محل الدراسة، ويعود هذا الرفض غالباً كون هذه العملية تركز على ولاء الزبائن وزيادة الرضا بدل تحسين كفاءة التسعير، إضافة إلى ذلك، تعتبر سياسات التسعير في المؤسسات الناشئة مرتبطة أكثر بعوامل خارجية مثل مستوى التنافسية داخل السوق أو توجه سلوك المستهلك المحتمل، وليس بسلوكيات العملاء الحاليين، وبالتالي فإن وجود علاقة مباشرة بين عملية الاحتفاظ بالزبون وخاصية كفاءة التسعير قد لا يكون قوياً بما يكفي ليظهر النتائج الإحصائية للعينة المستهدفة.

- **مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة H_{3.3}:** "تؤثر عملية الاحتفاظ بالزبائن رقمياً على خاصية الذكاء السوقي في خلق ميزة تنافسية من وجهة نظر مؤسسي عينة من المؤسسات الناشئة الجزائرية".

تظهر نتائج تحليل المسار لنموذج الدراسة معنوية العلاقة بين بعد الاحتفاظ وخاصية الذكاء السوقي، حيث بلغت قيمة T-value (1.994) وهي أكبر من القيمة الحرجة 1.96 عند مستوى الدلالة 0.05، وتعكس هذه القيمة قبول الفرضية الفرعية الثالثة عند مستوى الدلالة P-value (0.046) وهي أقل من قيمة 0.05 عند مستوى دلالة 5%، كما سجلت قيمة معامل المسار قيمة موجبة (0.270) مما يعني وجود أثر موجب بين بعد الاحتفاظ وخاصية الذكاء السوقي، أي أن تحسن بعد الاحتفاظ بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة خاصية الذكاء السوقي للمؤسسات الناشئة محل الدراسة بنسبة 27%.

تشير نتائج الدراسة المتحصل عليها، وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية لعملية الاحتفاظ بالعميل وخاصة تعزيز الذكاء السوقي للمؤسسات الناشئة محل الدراسة، ويرجع هذا إلى أن المؤسسات التي تسعى للاحتفاظ بعملائها لأطول مدة ممكنة تكون قادرة على بناء علاقات تفاعلية مستمرة معهم، مما يتيح لها جمع بيانات أكثر حول تفضيلاتهم، وسلوكياتهم، واتجاهات السوق بشكل عام وبالتالي تحسين قدرة المؤسسة على تحليل احتياجات السوق واستباق تغيراته لخلق ميزة تنافسية من خلال بناء ذكاء سوقي قوي مقارنة بمنافسها، كما تؤكد هذه النتيجة أهمية استراتيجيات إدارة علاقات العملاء بوصفها مصدرا هاما للحصول على رؤى استراتيجية تساعد في دعم اتخاذ القرارات التسويقية والإدارية بشكل أكثر دقة وفعالية.

❖ الفرضية الرئيسية الرابعة H4: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعملية التعلم من الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة"

تنبثق عنها الفرضيات التالية:

- مناقشة الفرضية الفرعية الأولى H4.1: "تؤثر عملية التعلم من الزبائن رقميا على خاصية الابتكار في خلق ميزة تنافسية من وجهة نظر مؤسسي عينة من المؤسسات الناشئة الجزائرية".
- تظهر نتائج تحليل المسار لنموذج الدراسة معنوية العلاقة بين بعد التعلم وخاصية الابتكار، حيث بلغت قيمة T-value (3.564) وهي أكبر من القيمة الحرجة 1.96 عند مستوى الدلالة 0.05، وتعكس هذه القيمة قبول الفرضية الفرعية الأولى عند مستوى الدلالة P-value (0.000) وهي أقل من قيمة 0.05 عند مستوى دلالة 5%، كما سجلت قيمة معامل المسار قيمة موجبة (0.470) مما يعني وجود أثر موجب بين بعد التعلم وخاصية الابتكار، أي أن تحسن بعد التعلم بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة خاصية الابتكار للمؤسسات الناشئة محل الدراسة بنسبة 47%.

تشير نتائج الدراسة وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين عملية التعلم من العميل وخاصية الابتكار لتحقيق ميزة تنافسية داخل المؤسسات الناشئة محل الدراسة، ويرجع الأمر إلى أن هذه المؤسسات تتعلم من عملائها من خلال تحليل احتياجاتهم، وتوجهاتهم لتطوير منتجات وخدمات ابتكارية تلبى متطلبات السوق المتغيرة، فالتعلم من العميل لا يوفر فقط معرفة حول العيوب الحالية أو الفرص المستقبلية من خلال التغذية العكسية المحصل عليها، وإنما يعمل كمحفز لإعادة التفكير في الأساليب الإنتاجية مما يقود إلى إنتاج حلول إبداعية تساهم في تعزيز الميزة التنافسية لها، وتؤكد هذه النتيجة ما ذهب إليه الأدبيات النظرية التي تشير إلى أن العميل يعتبر مصدرا حيويا للأفكار الابتكارية، خاصة في بيئات الأعمال التي تتسم بالتغير السريع.

- مناقشة الفرضية الفرعية الثانية H4.2: "تؤثر عملية التعلم من الزبائن رقميا على خاصية القدرة على التسعير في خلق ميزة تنافسية من وجهة نظر مؤسسي عينة من المؤسسات الناشئة الجزائرية".

تظهر نتائج تحليل المسار لنموذج الدراسة عدم معنوية العلاقة بين بعد الاحتفاظ وخاصية القدرة على التسعير، حيث بلغت قيمة T-value (1.072) وهي أقل من القيمة الحرجة 1.96 عند مستوى الدلالة 0.05، وتعكس هذه القيمة رفض الفرضية الفرعية الثانية عند مستوى الدلالة P-value (0.284) وهي أكبر من قيمة 0.05 عند مستوى دلالة 5%، كما سجلت قيمة معامل المسار قيمة موجبة لكن بعيدة عن +1 (0.121) مما يعني وجود أثر موجب لكن ضعيف بين بعد التعلم وخاصية القدرة على التسعير، أي أن تحسن بعد التعلم بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة خاصية القدرة على التسعير للمؤسسات الناشئة محل الدراسة بنسبة 12.1%.

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين عملية التعلم من العميل وخاصية القدرة على التسعير داخل المؤسسات الناشئة محل الدراسة، ونفسر هذا الرفض بأن عملية التعلم من العميل ترتبط بتطوير المنتجات وتحسين جودة الخدمات وتلبية احتياجات السوق بشكل عام، أكثر مما ترتبط بوضع أو تعديل استراتيجيات التسعير، فالتسعير عادة يتأثر بعوامل متعددة أخرى مثل تحليل التكاليف ودراساتها، تحليل استراتيجيات المنافسين، دراسة مرونة الطلب والتي تكون غير مرتبطة ارتباط مباشر بالمعلومات المتحصل عليها من العملاء في إطار عملية التعلم، وبالتالي رغم أن التعلم من العميل يعزز فهم المؤسسة للسوق والعملاء، إلا أن تأثيره على كفاءة التسعير قد يكون غير مباشر أو محدود مقارنة بتأثيره على جوانب أخرى مثل الابتكار في المؤسسات محل الدراسة.

- مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة H_{4.3}: "تؤثر عملية التعلم من الزبائن رقمياً على خاصية الذكاء السوقي في خلق ميزة تنافسية من وجهة نظر مؤسسي عينة من المؤسسات الناشئة الجزائرية".

تظهر نتائج تحليل المسار لنموذج الدراسة معنوية العلاقة بين بعد التعلم وخاصية الذكاء السوقي، حيث بلغت قيمة T-value (2.867) وهي أكبر من القيمة الحرجة 1.96 عند مستوى الدلالة 0.05، وتعكس هذه القيمة قبول الفرضية الفرعية الثالثة عند مستوى الدلالة P-value (0.004) وهي أكبر من قيمة 0.05 عند مستوى دلالة 5%، كما سجلت قيمة معامل المسار قيمة موجبة (0.314) مما يعني وجود أثر موجب بين بعد التعلم وخاصية الذكاء السوقي، أي أن تحسن بعد التعلم بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة خاصية الذكاء السوقي للمؤسسات الناشئة محل الدراسة بنسبة 31.4%.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين عملية التعلم من الزبائن وخاصية الذكاء السوقي داخل المؤسسات الناشئة محل الدراسة، وتشير هذه النتيجة إلى أن عملية التعلم من الزبائن تساهم بشكل مباشر في بناء قاعدة معرفية عن السوق واتجاهاته على مختلف المستويات، فالتفاعل مع العملاء يوفر للمؤسسات معلومات دقيقة وحديثة عن متغيرات السوق والمنافسة، مما يعزز قدرتها على اتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على بيانات موثوقة وبالتالي دعم قدرتها على استباق الفرص والتحكم في التهديدات، كما أن

اعتماد المؤسسات على مصادر المعرفة الخارجية مثل العملاء يمثل أحد الأسس الجوهرية لتقوية الذكاء السوقي وتمكينها من التكيف السريع مع التغيرات البيئية والمنافسة.

❖ الفرضية الرئيسية الخامسة H5: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعملية التواصل مع الزبائن في

تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة

تنبثق عنها الفرضيات التالية:

- مناقشة الفرضية الفرعية الأولى H5.1: "تؤثر عملية التواصل مع الزبائن رقمياً على خاصية الابتكار في

خلق ميزة تنافسية من وجهة نظر مؤسسي عينة من المؤسسات الناشئة الجزائرية".

تظهر نتائج تحليل المسار لنموذج الدراسة عدم معنوية العلاقة بين بعد التواصل وخاصية الابتكار، حيث بلغت قيمة T-value (0.611) وهي أقل من القيمة الحرجة 1.96 عند مستوى الدلالة 0.05، وتعكس هذه القيمة رفض الفرضية الفرعية الأولى عند مستوى الدلالة P-value (0.541) وهي أكبر من قيمة 0.05 عند مستوى دلالة 5%، كما سجلت قيمة معامل المسار قيمة سالبة (-0.087) مما يعني عدم وجود أثر بين بعد التواصل وخاصية الابتكار في المؤسسات الناشئة محل الدراسة بنسبة.

- مناقشة الفرضية الفرعية الثانية H5.2: "تؤثر عملية التواصل مع الزبائن رقمياً على خاصية القدرة على

التسعير في خلق ميزة تنافسية من وجهة نظر مؤسسي عينة من المؤسسات الناشئة الجزائرية".

تظهر نتائج تحليل المسار لنموذج الدراسة عدم معنوية العلاقة بين بعد التواصل وخاصية القدرة على التسعير، حيث بلغت قيمة T-value (1.464) وهي أقل من القيمة الحرجة 1.96 عند مستوى الدلالة 0.05، وتعكس هذه القيمة رفض الفرضية الفرعية الثانية عند مستوى الدلالة P-value (0.143) وهي أكبر من قيمة 0.05 عند مستوى دلالة 5%، كما سجلت قيمة معامل المسار قيمة موجبة لكن بعيدة عن +1 (0.163) مما يعني وجود أثر موجب لكن ضعيف بين بعد التواصل وخاصية القدرة على التسعير، أي أن تحسن بعد التواصل بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة خاصية القدرة على التسعير للمؤسسات الناشئة محل الدراسة بنسبة 16.3%.

- مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة H5.3: "تؤثر عملية التواصل مع الزبائن رقمياً على خاصية الذكاء

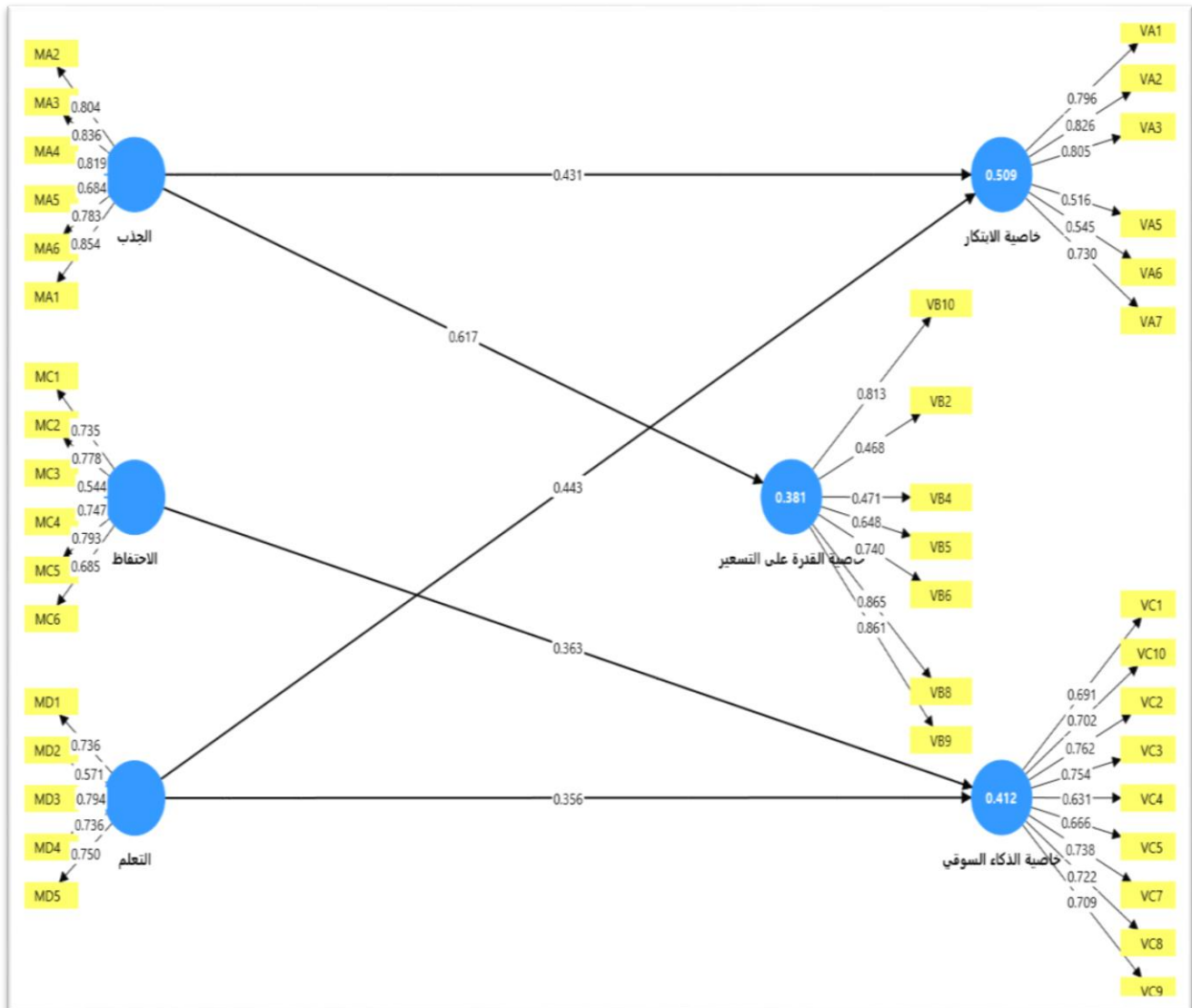
السوقي في خلق ميزة تنافسية من وجهة نظر مؤسسي عينة من المؤسسات الناشئة الجزائرية".

تظهر نتائج تحليل المسار لنموذج الدراسة عدم معنوية العلاقة بين بعد التواصل وخاصية الذكاء السوقي، حيث بلغت قيمة T-value (1.296) وهي أقل من القيمة الحرجة 1.96 عند مستوى الدلالة 0.05، وتعكس هذه القيمة رفض الفرضية الفرعية الثالثة عند مستوى الدلالة P-value (0.195) وهي أكبر من قيمة 0.05 عند مستوى دلالة 5%، كما سجلت قيمة معامل المسار قيمة موجبة لكن بعيدة عن +1 (0.162) مما يعني

وجود أثر موجب لكن ضعيف بين بعد التواصل وخاصة الذكاء السوقي، أي أن تحسن بعد التواصل بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة خاصة الذكاء السوقي للمؤسسات الناشئة محل الدراسة بنسبة 12.1%. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين عملية التواصل مع الزبون وكل من خاصية الابتكار، خاصية القدرة على التسعير، وخاصية الذكاء السوقي لتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات الناشئة محل الدراسة مما أدى إلى رفض الفرضيات ذات الصلة، ويعود سبب رفضها بأن مجرد التواصل مع الزبون في ظل غياب دقة تحليل المعلومات المتبادلة وتحويلها إلى مدخلات استراتيجية، قد لا يكون كافياً لدعم الابتكار داخل المؤسسة أو تحسين كفاءة التسعير وتعزيز الذكاء السوقي، حيث تقتصر عملية التواصل مع الزبون على الجوانب التشغيلية المرتبطة بأرائهم حول الخدمات المقدمة وجودتها ولا يتم دعمها بأطر منهجية لتحليلها وتحويلها إلى معرفة قابلة للتطوير، ويشير ذلك إلى ضرورة أن تتبنى المؤسسات الناشئة محل الدراسة عملية تواصل أكثر استراتيجية مرتكزة على أهداف واضحة لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من عملية التواصل مع العملاء.

بناءً من النتائج المتحصل عليها من خلال تقييم النموذج القياسي للدراسة وبعد حذف المؤشرات غير الدالة إحصائياً، تمكنا من تقييم النموذج الهيكلي كخطوة ثانية وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة المقترحة من خلال تحليل المسار، تم بعدها حذف بعض المسارات الدالة على رفض الفرضيات كونها غير دالة إحصائياً على وجود علاقة تأثير بين المتغيرات حسب آراء أصحاب المؤسسات الناشئة محل الدراسة. يوضح الشكل أدناه نموذج الدراسة بعد تنفيذ عملية (Bootstrapping) واختبار الفرضيات الفرعية، حيث يعرض قيم معاملات المسار ومدى دلالتها الإحصائية بين المتغيرات الكامنة، إلى جانب قيم اختبار T التي تبين قوة العلاقة بين العبارات والمتغيرات الكامنة التابعة لها.

الشكل رقم (4-10): عرض نموذج الدراسة الهيكلي المعدل



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (smartpls 04)

نلاحظ من خلال الشكل رقم (4-10)، وجود تباين في تأثير أبعاد التسويق الرقمي على أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة محل الدراسة، وحقت عملية الجذب تأثير موجب ذو دلالة إحصائية على خاصية الابتكار والقدرة على التسعير دون خاصية الذكاء السوقي، أما عملية الاحتفاظ فكان لها أثر موجب ذو دلالة إحصائية على خاصية الذكاء السوقي لوحدها، وعملية التعلم من الزبون كان لها أثر موجب ذو دلالة إحصائية على خاصيتي الابتكار والذكاء السوقي، أما بالنسبة للبعدين "المشاركة" و "التواصل" فتم حذف المسارات الخاصة بهما بشكل كامل بسبب عدم تعبيرهما إحصائيا على وجود علاقة تأثير إيجابية على أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسات المستجوبة، وبغرض تأكيد هذه النتائج أونفها ، قمنا بتعزيز الدراسة بأداة المقابلة

للحصول على إجابات أكثر دقة وقرب من الواقع التطبيقي لعينة من المؤسسات الناشئة، نعرضها في العنوان الموالي.

المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج أداة المقابلة

سعيًا للتعمق بشكل أكبر في موضوع الدراسة، وتعزيز موثوقية النتائج التي تم التوصل إليها في المبحث السابق، تم إجراء دراسة ميدانية إضافية من خلال إجراء (10) مقابلات مع عينة مختارة من مؤسسي المؤسسات الناشئة الجزائرية و/أو مسؤولي قسم التسويق فيها، وقد تضمنت هذه المقابلات مجموعة من الأسئلة التي تم إعدادها بما يتوافق مع موضوع الدراسة ومحتوى الاستبيان ومحاوره الأساسية.

- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى H1: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعملية جذب الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة".

يتضمن هذا العنصر عرض ومناقشة الأجوبة المتعلقة بعملية جذب الزبائن رقمياً وتأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة التي تم إجراء المقابلة معهم من خلال خاصية الابتكار، القدرة على التسعير، خاصية الذكاء السوقي، بهدف تأكيد أو نفي صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

تم تخصيص الأسئلة من 01 إلى 03 في محاولة للإجابة على هذا السؤال، وفيما يلي عرض لنتائج المقابلات التي أجريت مع مؤسسي المؤسسات الناشئة المستجوبة ومسؤولي التسويق فيها، وقد تم تلخيص الإجابات المتشابهة بدرجة كبيرة لتفادي التكرار، بينما تم تنظيم باقي الإجابات في جداول، حيث تم عرض إجابة كل مستجوب على حدى، وتم ترميز الخبراء بالحرف C وذلك احتراماً لرغبتهم في عدم الإفصاح عن أسمائهم الشخصية.

1. أجوبة السؤال الأول: كيف ترون تأثير تبني استراتيجيات التسويق الرقمي على قدرة مؤسستكم الناشئة

في تحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل من خلال خاصية الابتكار، خاصية القدرة على التسعير وخاصية الذكاء السوقي؟ تم وضع هذا السؤال لمعرفة مدى تأثير التسويق الرقمي على الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة وتعزيز مكانتها في السوق وترشيد القرارات المالية بشكل أفضل.

أجمع مؤسسي المؤسسات الناشئة الجزائرية ومسؤولي قسم التسويق فيها الذين شاركوا في المقابلة، على أن تبني استراتيجيات التسويق الرقمي يعتبر عنصراً محورياً في تعزيز الميزة التنافسية في وقتنا الحالي، وقد أشار المشاركون إلى أن التسويق الرقمي يتيح للمؤسسة الناشئة بناء حضور رقمي فعال على مختلف الوسائط الرقمية مما يمكنها من الوصول إلى جمهور أوسع بتكاليف أقل مقارنة بالوسائل التقليدية هذا ما يساعدها على وضع استراتيجيات تسعير مناسبة لكل شريحة مستهدفة تعزز القيمة المدركة لدى العميل مقارنة بباقي المنافسين، كما أكدوا على أهمية جذب العملاء عبر المنصات الرقمية، مما يساهم في تحسين فهم سلوك

المستهلك واحتياجاته المتغيرة، وبالتالي تطوير المنتج أو الخدمة وفقاً لاتجاهاتهم على مختلف المستويات وتحقيق خاصية الابتكار، وقد أبرز عدد منهم دور المحتوى الرقمي الموجه، وتحليل البيانات الرقمية، في دعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وتوجيه الموارد بكفاءة نحو تحقيق الأهداف المسطرة، كما اعتبر المشاركون أن قدرة المؤسسات الناشئة على جذب الزبائن عبر الوسائط الرقمية مصمم بشكل رئيسي لتحسين الحصة السوقية أو تعزيز الوعي بالعلامة التجارية وليس تحقيق الذكاء السوقي فهي تحاول الاستفادة من أدوات التسويق الرقمي التي تمكنها من الابتكار لمواكبة التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي، وكذا محاولة فهم الفئة الاستهلاكية المستهدفة التي تتميز بالاختلاف في التجارب والاهتمامات بما يعزز من مرونتها التسعيرية وزيادة فرصها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

2. أجوبة السؤال الثاني: هل لديكم استخدامات الذكاء الاصطناعي في مجال التسويق الرقمي؟ وكيف ترون تأثيره في جذب العملاء؟ تم وضع هذا السؤال لمعرفة مدى استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي في مجال التسويق ومدى تأثيره على جذب عملاء وتعزيز خاصية الابتكار والذكاء السوقي والقدرة على التسعير الجيد للمؤسسة الناشئة.

الجدول رقم (4-16): أجوبة المستجوبين على السؤال الثاني للمقابلة

المجال	استخدام الذكاء الاصطناعي	المستجوب
خلق المحتوى، التعلم واكتساب المهارات	نعم	C1
تصميم المنشورات	أحيانا	C2
إعداد الحملات الإعلانية، التعلم واكتساب المهارات	نعم	C3
/	لا	C4
تحليل بيانات العملاء لإعداد الحملات الإعلانية، خلق المحتوى،	نعم	C5
تصميم المنشورات	أحيانا	C6
التعلم واكتساب المهارات، إعداد الحملات الإعلانية	نعم	C7
/	لا	C8
إعداد الحملات الإعلانية، تصميم المنشورات، خلق المحتوى	نعم	C9
التعلم واكتساب المهارات، إعداد الحملات الإعلانية، خلق المحتوى	نعم	C10

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات المقابلة

نلاحظ من خلال الجدول رقم(4-16)، الذي يوضح أجوبة المستجوبين على السؤال الثاني للمقابلة، أن الإجابات أظهرت تفاوتاً في مدى اعتمادهم على تقنيات الذكاء الاصطناعي في مجال التسويق الرقمي، حيث أفاد بعضهم باستخدام هذه التقنيات بشكل مباشر في مجالات مثل تحليل بيانات العملاء، إعداد الحملات الإعلانية كما أشار آخرون إلى استخدام الذكاء الاصطناعي في أدوات المساعدة مثل، التعلم واكتساب المهارات، تصميم المنشورات، خلق المحتوى الأمر الذي ساهم في تقليص التكاليف التشغيلية وتحسين جذب العملاء. وفي المقابل، أوضح عدد من المؤسسين أنهم لا يزالون في مرحلة استكشاف هذه التقنيات أو يواجهون تحديات مرتبطة بالإمكانيات التقنية، وعموماً، قد أجمع معظم المشاركين على أن الذكاء الاصطناعي يمثل أداة استراتيجية فعالة في تعزيز خاصية الابتكار، تحسين الذكاء السوقي، ورفع كفاءة التسعير، مما يسهم بشكل ملحوظ في جذب العملاء ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الناشئة على المدى الطويل.

3. أجوبة السؤال الثالث: إلى أي مدى تؤثر قوة التواجد الرقمي (الموقع الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي، محركات البحث) على مكانة المؤسسة الناشئة في السوق؟ تم وضع هذا السؤال لمعرفة مدى أهمية وقوة تأثير الوسائط الرقمية بين المؤسسة والعميل على بناء قوة تنافسية داخل السوق وتسهيل الروابط بينها وبين أصحاب المصلحة وبالتالي تعزيز جذب العملاء رقمياً ومشاركتهم والتعلم منهم وكذا الاحتفاظ بهم والتواصل معهم.

الجدول رقم(4-17): أجوبة المستجوبين على السؤال الثالث للمقابلة

المستجوب	رأي المستجوب حول التواجد الرقمي	التأثير
C1	مهم جداً	يمكن المؤسسة من البقاء في السوق، الحصول على فرص استثمارية جديدة
C2	لا يمكن الاستغناء عنه	يوسع قاعدة العملاء
C3	له تأثير قوي	يربط بين المؤسسة والعميل بشكل مستمر وفعال
C4	مهم لجذب العميل والتواصل معه وتحقيق المشاركة والتغذية العكسية	يساعد في خلق التفاعل بأقل تكلفة وبالتالي تحقيق النمو والربح

C5	له تأثير قوي وفعال على معظم أبعاد التسويق الرقمي	يساعد العميل في اتخاذ قرار الشراء وتحقيق الولاء للعلامة التجارية للمؤسسة
C6	مهم جدا ويؤثر على جذب العملاء	بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن
C7	لا يمكن الاستغناء عنه لأنه مرتبط ببقاء المؤسسة	يعتبر مرتبط بمصداقية المؤسسة ويخلق نوع من الثقة بين العميل والمؤسسة
C8	ضروري وأساسي	يسهل الحصول على التغذية العكسية ويؤثر على النمو والربحية
C9	له تأثير على المدى القريب والبعيد	يساعد في بناء الولاء للعلامة التجارية ويوسع في قاعدة العملاء
C10	يعتبر أساسي ويلعب دور في التفوق على المنافسين والتميز في السوق	يميز المؤسسة عن غيرها ويخلق انطباع جيد في ذهن العميل مما يؤثر على بقاء ونمو المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات المقابلة

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (4-17) الذي يظهر أجوبة المستجوبين على السؤال الثالث للمقابلة، أن كل المستجوبين أجمعوا على أهمية وقوة التواجد الرقمي في التأثير على بقاء المؤسسة وتفوقها في المجال السوقي الذي تنشط به.

في المقابل، أشار المستجوبون إلى أن التواجد الرقمي لا يقتصر فقط على عرض المنتجات أو الخدمات، بل يتعداه إلى بناء علاقة تفاعلية طويلة الأمد مع العملاء، تسهم في جذبهم وتحقيق ولائهم على المدى الطويل في نفس السياق، أوضح المستجوبون أن هذا التواجد يعزز من صورة المؤسسة ويزيد من مصداقيتها لدى مختلف أصحاب المصلحة ويخلق نوعا من الثقة في ذهن العميل، ويسهل عملية التعلم من العملاء من خلال التفاعل المستمر مع آرائهم واحتياجاتهم المستمرة والمختلفة.

ومن جهة أخرى، اعتبر التواجد الرقمي رافعة مهمة للتوسع والوصول إلى أسواق جديدة بسرعة وفعالية، خاصة في ظل التحول الرقمي المتسارع. وبالتالي، فإن الحضور الرقمي في مجال التسويق يشكل أحد المكونات الجوهرية لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات الناشئة.

من خلال ما سبق يمكن تأكيد صحة الفرضية الفرعية الأولى والثانية التي نصت على أنه "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعملية جذب الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة من خلال خاصية الابتكار وخاصية القدرة على التسعير" ورفض الفرضية المتعلقة بخاصية الذكاء السوقي كون عملية الجذب مصممة للتركيز على الخاصيتين الأوليتين بشكل أساسي حسب آراء المؤسسات المستجوبة.

- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية H2: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعملية مشاركة الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة

يتضمن هذا العنصر عرض ومناقشة الأجوبة المتعلقة بعملية مشاركة الزبائن رقمياً وتأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة التي تم إجراء المقابلة معهم، بهدف تأكيد أو نفي صحة الفرضية الرئيسية الثانية

4. أجوبة السؤال الرابع: ما تأثير عملية مشاركة العملاء عبر مختلف الوسائط الرقمية في بناء ميزة تنافسية وتحقيق التطور المستمر في السوق؟ تم وضع هذا السؤال لمعرفة مدى مساهمة المشاركة مع عملاء المؤسسة الناشئة في تتبع سلوك المستهلك والحصول على التغذية العكسية في الوقت المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة وتمييزها بين المنافسين.

الجدول رقم (4-18): أجوبة المستجوبين على السؤال الرابع للمقابلة

المستجوب	رأي المستجوب حول المشاركة الرقمية	دور المشاركة
C1	تساعدنا المشاركة الرقمية في تحديد المحتوى الذي يلقي تفاعلاً واسعاً	دور تسويقي دور استراتيجي
C2	لها تأثير قوي لنجاح المؤسسة وتطورها	دور استراتيجي
C3	لا يمكن الاستغناء عنه لاتخاذ القرارات المناسبة	دور إداري دور إستراتيجي
C4	مهمة لرصد احتياجات الزبون في الوقت المناسب	دور تسويقي
C5	تبين لنا موقعنا من المنافسة داخل السوق	دور استراتيجي
C6	تساعد على اقتناص الفرص بشكل أسرع	دور استراتيجي
C7	تعتبر طريقة أساسية للحصول على التغذية العكسية بأقل تكلفة	دور تسويقي دور استراتيجي إدارة التكاليف

البحث والتطوير		
تعزيز البحث والتطوير	تساعدنا في تحسين الخدمة وتعديلها مستقبلا حسب الطلب	C8
دور تسويقي إدارة التكاليف	تساعدنا في ضبط الحملات الإعلانية وأسعار المنتج مقارنة بالمنافسين	C9
إدارة التكاليف دور استراتيجي دور تسويقي	توفير الوقت والتكاليف لدراسة السوق والمنافسين	C10

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات المقابلة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن إجابات المستجوبين تشير إلى أن عملية المشاركة الرقمية تجسد أداة متعددة الأدوار، حيث تسهم تسويقيا في تحديد المحتوى الأكثر جاذبية وتركيز الموارد عليه، واستراتيجيا في تزويد المؤسسة بذكاء سوقي فوري لرصد اتجاهات العملاء والمنافسين واقتناص الفرص بسرعة، وإداريا في تسريع وتحصيل جودة اتخاذ القرارات، وإدارة للتكاليف عبر تقليص الاعتماد على دراسات السوق التقليدية، بالإضافة إلى دعم البحث والتطوير من خلال تغذية عكسية تقود إلى ابتكار ميزات وخدمات جديدة، وبذلك تصبح عملية المشاركة الرقمية محركا أساسيا للابتكار، وتعزيز القدرة التنافسية عبر سياسة تسعير أكثر مرونة، وتحسين سرعة وكفاءة اتخاذ القرارات على المدى الطويل.

في نفس السياق، تؤكد إجابات المستجوبين أن المشاركة مع العميل تعتبر أساسية لتحقيق الذكاء السوقي والابتكار في آن واحد، فهي تزود المؤسسة ببيانات آنية حول تفضيلات العملاء واتجاهات المنافسين، ما يعزز قدرتها على اقتناص الفرص وتطوير منتجات وخدمات جديدة بسرعة، كما تساعد على تبني استراتيجيات تسعير أكثر مرونة وتنافسية، وتسرع عمليات اتخاذ القرار الإداري والاستراتيجي، فتصبح المشاركة الرقمية بذلك أداة متكاملة تدعم الكفاءة التشغيلية، وتدفع المؤسسة نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

من خلال ما سبق، رغم أن النتائج الإحصائية أدت إلى رفض الفرضية لعدم تحقيق مستوى الدلالة المطلوب، إلا أن الاتجاهات العامة لنتائج المقابلة أظهرت مؤشرات إيجابية تجاه وجود علاقة بين عملية مشاركة الزبون وتحقيق الميزة التنافسية من خلال خاصية الابتكار، القدرة على التسعير والذكاء السوقي، ويمكن تفسير هذا التناقض بأن التباين في العينة المستجوبة كان واضحا، وهذا ما لاحظناه من خلال المقابلات مع أصحاب المؤسسات الناشئة ومسؤولي التسويق فيها حيث لاحظنا اختلاف في الإستراتيجيات التسويقية لكل مؤسسة مع اختلاف الفئات الاستهلاكية المستهدفة من طرفهم مما أثر على قوة الاختبار الإحصائي وأدى إلى عدم تحقيق

الدلالة المطلوبة رغم وجود علاقة إيجابية من الناحية التطبيقية، كما قد يشير هذا التناقض إلى وجود أثر حقيقي لكنه ضعيف نسبياً أو محدود بمتغيرات خارجية لم يتم تضمينها ضمن نموذج الدراسة.

- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة H 3: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعملية الإحتفاظ بالزبائن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة"

يتضمن هذا العنصر عرض ومناقشة الأجوبة المتعلقة بعملية الإحتفاظ بالزبائن رقمياً وتأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة التي تم إجراء المقابلة معهم، بهدف تأكيد أو نفي صحة الفرضية الرئيسية الثالثة.

5. أجوبة السؤال الخامس: ما هي أبرز استراتيجيات الإحتفاظ بالعملاء التي تعتمد عليها شركتكم ضمن

استراتيجية التسويق الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية من خلال خاصية الابتكار، القدرة على التسعير وخاصة الذكاء السوقي؟ تم وضع هذا السؤال لمعرفة آراء المستجوبين حول عملية الإحتفاظ بالعميل عبر قنوات التسويق الرقمي في دعم الابتكار وتحسين العروض التسويقية وبناء قدرة تسعيرية فعالة في المجال السوقي الذي تنشط به.

أجمع جميع المستجوبون في المقابلة على أهمية عملية الإحتفاظ بالعملاء، كونها من الركائز الأساسية لاستراتيجية التسويق الرقمي في مؤسساتهم الناشئة، لما لها من أثر مباشر في تحقيق ميزة تنافسية على المدى البعيد للمؤسسة الناشئة.

لقد أكد المستجوبون من خلال أجوبتهم المقدمة على أن مؤسساتهم تعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات الرقمية، أبرزها: تخصيص وخلق المحتوى وفقاً لتفضيلات العميل، القيام ببرامج الولاء الرقمية، والتفاعل المستمر عبر وسائل التواصل الاجتماعي، واستخدام تحليلات البيانات لتوقع الاحتياجات وتعزيز تجربة المستخدم وغيرها من الأدوات، وكل هذا بهدف خلق قاعدة استهلاكية ذات ولاء لعلامتهم التجارية وتشجيعهم على التحول لعملاء دائمين بدل زائرين للموقع الإلكتروني فقط، كما أشار المستجوبون إلى أن قاعدة العملاء تعتبر مصدراً مهماً لتشجيع الابتكار وتحسين الخدمات، مما يرفع من قدرة الشركة على التكيف مع متغيرات السوق وضمان وضعيتها تنافسية جيدة.

في نفس السياق، أكد بعض المستجوبون أن تكلفة الإحتفاظ بالعميل أقل بكثير من تكلفة اكتساب عميل جديد مما يتوافق مع أدبيات كفاءة التسعير، ومن منظور خلق الميزة التنافسية، فإن الإحتفاظ بالعملاء لا يوفر فقط استقراراً في الإيرادات، بل ينتج بيانات قيمة تساعد هذه المؤسسات على تخصيص عروضها وتسعيرها بشكل أكثر دقة، مما يصعب على المنافسين التقليدي أو المنافسة بنفس الكفاءة لكن أشار البعض

الأخر من المستجوبين إلى صعوبة توجيه الموارد المالية إلى عملية الاحتفاظ بالزبون بشكل رئيسي بل يفضلون استثمارها في الابتكار كأهم خاصية.

بناء على ما سبق، تؤكد نتائج المقابلة أن عملية الاحتفاظ بالزبائن تمثل أحد العوامل الإيجابية التي تسهم في دعم الابتكار، وتعزيز الذكاء السوقي، أما القدرة على التسعير فوجدنا تباين في آراء أصحاب المؤسسات الناشئة، كون أغليبيتهم يوجهون مواردهم المالية لعنصر الابتكار وتحسين القدرة التنافسية داخل السوق الذي تنشط به ورغم أن التحليل الإحصائي قاد إلى رفض الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية المتعلقة بخاصيتي الابتكار والقدرة على التسعير، إلا أن الاتجاهات العامة لنتائج المقابلات أظهرت مؤشرات إيجابية قوية بين عملية الاحتفاظ بالزبون و خاصية الابتكار في تحقيق ميزة تنافسية ، مما يشير إلى أهمية عدم تجاهل هذه العلاقات المحتملة و يرجح أن يعود سبب التناقض لوجود متغيرات أخرى لم يتم إدراجها في الدراسة الحالية، أو تأثير اختلاف الإستراتيجيات التسويقية المنتهجة من طرف أصحاب المؤسسات الناشئة محل الدراسة والفئات الاستهلاكية المستهدفة من طرفها.

- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة 4H: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعملية التعلم من الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة"

يتضمن هذا العنصر عرض ومناقشة الأجوبة المتعلقة بعملية التعلم من الزبائن رقميا وتأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة التي تم إجراء المقابلة معهم، بهدف تأكيد أو نفي صحة الفرضية الرئيسية الرابعة.

6. السؤال السادس: كيف تستفيدون من معطيات التسويق الرقمي وتحليلاته في فهم سلوك واحتياجات العملاء، وتبني استراتيجيات تسعير مرنة، ودعم قرار الابتكار والتطوير داخل المؤسسة؟ تم وضع هذا السؤال لمعرفة مدى مساهمة الممارسات الصحيحة لإستراتيجيات التسويق الرقمي في مساعدة المؤسسة الناشئة الحفاظ على وضعيتها التنافسية وتحسينها على المدى الطويل.

الجدول رقم(4-19): أجوبة المستجوبين على السؤال السادس للمقابلة

المستجوب	رأي المستجوب حول بعد التعلم من العميل
C1	نعمد أدوات رقمية تجمع بيانات سلوك العملاء ثم نقوم بتحليلها دوريا لاتخاذ القرارات فيما يخص التسويق، التسعير وحتى الابتكار.
C2	تمكننا الإستراتيجيات التسويقية من التعرف على رأي الزبون في أسعار الخدمات، وانطباعهم حول الجودة مقارنة بالمنافسين، مما يساعدنا على تطويرها مستقبلا.

C3	لدينا فريق عمل يركز على أهمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق النمو والتطور للمؤسسة على كافة المستويات من خلال الابتكار المستمر.
C4	نراعي أهمية كبيرة لرأي الزبون ونستخدم التغذية العكسية لتحسين وتطوير الخدمات المقدمة، وكذلك تعديل الأسعار بما يتماشى مع سوق المنافسة.
C5	نقوم باستخدام بعض تقنيات الذكاء الاصطناعي في مجال التسويق الرقمي لتتبع بيانات الزبون وتحليلها لتقليل التكلفة والحفاظ على مكانة تنافسية مقبولة داخل السوق وكذا الاطلاع على التوجهات الابتكارية الحديثة.
C6	نحن على دراية بأهمية الابتكار من خلال تطوير الخدمات خاصة في ظل المنافسة داخل السوق لذلك فهي عملية آلية ودورية
C7	التعلم من العميل نقطة فاصلة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة بشكل عام
C8	لا نكتفي فقط بالتعلم من العميل عبر مختلف الوسائط الرقمية، بل نركز أيضا على تحليل المنافسة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالابتكار والتسعير
C9	نعمل تحليل تكاملي بين بيانات قنوات التواصل الرقمية مثل فيسبوك، وسجل المبيعات، فنكتشف الفجوات في العروض المقدمة من طرفنا لنقوم بعدها بإطلاق ابتكارات جديدة أو تعديلات سعرية حسب النتائج
C10	لدى المؤسسة كل المستلزمات لتتبع سلوك المستهلك عبر مختلف الوسائط الرقمية، ما يعتبر نقطة قوة لنا على المدى البعيد.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات المقابلة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابات المستجوبين تؤكد على أن أن التعلم من العميل لم يعد مجرد أداة تحليلية تستخدمها المؤسسة الناشئة، بل أصبح آلية استراتيجية متكاملة تساهم في دعم مختلف قراراتها على المدى البعيد كونه يزود المؤسسة بالبيانات لترشيد وتسريع عملية اتخاذ القرارات كما يشجع على الابتكار من خلال توجيه فرق البحث والتطوير إلى تحسين الخدمات وابتكار ميزات جديدة استجابة للتغذية العكسية المتحصل عليها، ويساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على القيام بالتسعير الجيد من خلال كشف انطباعات العملاء عن الأسعار وجودة خدمات المنافسين.

كما نلاحظ من خلال إجابات المستجوبين تكرار الإشارة إلى الذكاء السوقي كبعد رئيسي، يليه الابتكار، ثم التسعير الجيد كنتيجة مباشرة لاستثمار الأدوات الرقمية في تحليل البيانات، أظهرت نتائج الدراسة أن عملية

التعلم من الزبائن لها تأثير موجب على الابتكار والذكاء السوقي، مما يدعم قبول الفرضيات الفرعية للدراسة في هذين البعدين، ومع ذلك، ورغم الاتجاه الإيجابي الظاهر في العلاقة بين التعلم من الزبون وكفاءة التسعير، من خلال المقابلات، لم يتم التوصل إلى دلالة إحصائية موجبة لدعم الفرضية المتعلقة بكفاءة التسعير، ويمكن تفسير هذا التباين بأن طبيعة العلاقة بين التعلم من العملاء وكفاءة التسعير قد تكون غير مباشرة أو تعتمد على متغيرات أخرى كما قد يشير رفض الفرضية إلى أن المعلومات المستخلصة من الزبائن تتركز بشكل أكبر على احتياجات الابتكار وتحليل الأسواق بدلا من تقديم تعديلات جوهرية لتحسين استراتيجيات التسعير وبالتالي، فإن وجود اتجاه إيجابي في النتائج يعزز الفرضية من الناحية التطبيقية، حتى وإن لم يتم إثباتها إحصائيا بالكامل.

- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الخامسة 5H: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعملية التواصل مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة"

يتضمن هذا العنصر عرض ومناقشة الأجوبة المتعلقة بعملية التواصل مع الزبائن رقميا وتأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة التي تم إجراء المقابلة معهم، بهدف تأكيد أو نفي صحة الفرضية الرئيسية الخامسة.

7. أجوبة السؤال السابع: كيف تقيمون دور عملية التواصل مع الزبون في إيصال الرسائل التسويقية، وتعزيز الصورة الذهنية للشركة، والمساهمة في تقديم العروض والخدمات بشكل أسرع وأكثر تميزا مقارنة بالمنافسين؟

أكد جميع المستجوبين على أن عملية التواصل مع العملاء تلعب دورا هاما في إيصال الرسائل التسويقية بفعالية، وتعزيز العلاقة مع العملاء، وأشاروا إلى أن مواقع التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك وانستغرام وتيك توك، من أهم الوسائط التي تعتمد عليها في ذلك، حيث تستخدم بشكل متكامل لإيصال العروض، والتفاعل مع استفسارات العملاء، وتقديم الدعم الفوري، ما يساهم في تعزيز صورة الشركة كمؤسسة مرنة وناجحة كما أكدوا على أن تحسين قنوات التواصل الرقمية ساعدهم في تسريع إيصال المنتجات الجديدة والعروض التسعيرية، وزيادة وضوح الرسائل الموجهة للشرائح المستهدفة، ما يمنحهم تفوقا على المنافسين في سرعة الاستجابة وجودة التفاعل.

كما تجدر الإشارة إلى أن نتائج التحليل الإحصائي أدت إلى رفض الفرضية الرئيسية الخامسة التي تنص على أن عملية التواصل مع العميل لها أثر موجب ذو دلالة إحصائية على خاصية الابتكار وكفاءة التسعير والذكاء السوقي لتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة الناشئة، في المقابل أظهرت نتائج المقابلات إلى وجود أثر موجب بين متغيرات الدراسة، ويظهر هذا التباين أن عملية التواصل الرقمي مع العميل قد تكون ذات أثر إيجابي فعلي

على الابتكار وكفاءة التسعير والذكاء السوقي، إلا أن هذا الأثر لم يتحقق بشكل معنوي إحصائيا ضمن العينة المستهدفة.

بعد الانتهاء من اختبار الفرضيات من خلال أسئلة المقابلة، قمنا بإضافة سؤالين لتسليط الضوء على بيئة الأعمال الجزائرية الخاصة بالمؤسسات الناشئة وواقع تطبيق التسويق الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، سنقوم بعرض مختلف الأجوبة وتحليلها للوصول إلى نتائج الدراسة.

8. أجوبة السؤال الثامن: ما هي التحديات التي وجهتموها في مجال التسويق الرقمي لمؤسستكم؟ تم وضع

هذا السؤال للتعرف على مختلف التحديات التي تواجهها المؤسسة الناشئة في مجال التسويق الرقمي لمعرفة الثغرات التي يمكن تصحيحها وبناء توصيات مستقبلية على أساسها.

الجدول رقم (4-20): أجوبة المستجوبين على السؤال الثامن للمقابلة

المستجوب	رأي المستجوب	التحديات
C1	نواجه صعوبة في إيصال رسائلنا التسويقية لشرائح استهلاكية واسعة بسبب محدودية استخدامهم للتكنولوجيا أو عدم ثقتهم بالتعامل الرقمي	ضعف الثقافة الرقمية لدى المستهلك
C2	تواجه المؤسسة تحديات في الجانب المالي، ما قد يعرقل إستراتيجيتنا التسويقية وتوسيع النطاق الجغرافي الذي ننشط فيه	صعوبات مالية
C3	نواجه مشكل في كسب ثقة العميل رغم جودة الخدمة المقدمة	صعوبة بناء الثقة
C4	في البداية كنا نركز على النشر في مواقع التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك وإنستغرام دون وضع خطة تسويقية أو محتوى موجه بدقة، ما أدى إلى ضعف النتائج مقارنة بالموارد المبدولة	عدم كفاءة الدراسة التسويقية
C5	رغم أننا نستخدم كل الوسائل لإقناع العميل، إلا أن عدد كبير من الزبائن ما زالوا يفضلون الدفع التقليدي، ويخشون الدفع الرقمي	ضعف الثقافة الرقمية لدى المستهلك
C6	واجهنا صعوبات مالية خاصة في بداية النشاط والآن نحن بصدد البحث عن شركاء وحتى ممولين لتوسيع نطاق نشاطنا وزيادة حملاتنا الإعلانية	صعوبات مالية

C7	بعض المنصات لا تتيح خيارات استهداف دقيقة للفئات الاستهلاكية، مما يؤدي إلى ضياع جزء كبير من الميزانية الإعلانية دون أثر فعلي	عدم كفاءة الدراسة التسويقية
C8	نواجه صعوبات مالية على كافة المستويات مما يحد ميزانيتنا الموجهة للتسويق وتطوير الخدمة	صعوبات مالية
C9	عدم توفر حلول دفع إلكتروني مقبولة من العملاء يعتبر من أكبر العوائق التي تواجهنا	ضعف الثقافة الرقمية لدى المستهلك
C10	تواجه مؤسستنا صعوبات مالية، كما نعاني في بعض الأحيان من مشاكل تقنية تتعلق بسرعة الإنترنت أو تغير في خوارزميات منصات التواصل مما يؤثر على فعالية الوصول إلى العملاء	صعوبات مالية ضعف البنية التحتية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات المقابلة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مختلف إجابات المستجوبين أظهرت تكرارا واضحا لعدد من التحديات الجوهرية التي تواجه المؤسسات الناشئة الجزائرية في مجال التسويق الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية داخل النطاق الجغرافي الذي تنشط به، تمثلت في:

- **ضعف الثقافة الرقمية لدى المستهلك:** هذا التحدي يشير إلى فجوة معرفية وتقنية بين ما تقدمه المؤسسة عبر الوسائط الرقمية المتاحة وما يمكن أن يتفاعل معه الجمهور المستهدف، فعلى المستوى الوطني، لا يزال جزء معتبر من المستهلكين غير مهيا للتفاعل الكامل مع الخدمات الرقمية، سواء بسبب انعدام الثقة أو ضعف التكوين الرقمي، ما يقلل من فعالية الحملات الرقمية حتى وإن كانت ذات جودة مقبولة؛
- **الصعوبات المالية ونقص الموارد المالية:** تعتبر الموارد المالية المحدودة عائقا أساسيا في تبني استراتيجيات تسويق رقمي فعالة، ما يدفع المؤسسات الناشئة للاعتماد على أدوات مجانية أو جهود داخلية غير متخصصة، وهذا يؤثر سلبا على نتائجها، كما أن محدودية الموارد المالية تؤثر سلبا على استراتيجيات المؤسسة مثل الشراكات، الابتكار والتطوير واستمرارية الشركة بشكل عام؛
- **صعوبة بناء الثقة مع العملاء:** تؤكد معظم إجابات مؤسسي المؤسسات الناشئة المستجوبة، على أن المستهلك الجزائري لا يزال مترددا تجاه الشراء أو التفاعل الكامل مع الخدمات الرقمية، ما يفرض على هذه المؤسسات مضاعفة الجهود في تقديم ضمانات، وعرض تجارب سابقة، وتفعيل خدمة ما بعد البيع لبناء صورة ذهنية موثوقة.

- **عدم كفاءة الدراسات التسويقية:** يعتبر غياب دراسات الجدوى التسويقية بشكل دقيق، إلى فشل خطة المؤسسة حيث تصبح عشوائية أو غير موجهة، ما يضعف العائد على الجهد والميزانية المبدولة، وهذا ما يعكس الحاجة إلى دمج أدوات تحليل البيانات والتخطيط الاستراتيجي في إدارة التسويق الرقمي.
 - **ضعف البنية التحتية الرقمية:** تشمل هذه النقطة ضعف الإنترنت، وقلة منصات الدفع الإلكتروني ومشاكلها التقنية مثل منصة بريدي موب، أو حتى غياب العملة الصعبة وصعوبة الحصول عليها للقيام بالحملات الإعلانية الرقمية، كل هذا يعيق تجربة المستخدم ويؤثر على انطباعه النهائي، وتشير الأدبيات إلى أن جودة البنية التحتية هي أساس نجاح أي استراتيجية رقمية، خاصة في بيئات ريادة الأعمال.
- قد اتفقت معظم المؤسسات المستجوبة على أن هذه التحديات تعيق فعالية استراتيجيات التسويق الرقمي وتحد من أثرها في تحقيق التميز والتفوق التنافسي في النطاق الجغرافي الذي تنشط به.

9. **أجوبة السؤال التاسع:** ما هي النصائح أو التوصيات التي بإمكانكم تقديمها للمؤسسات الناشئة في مجال التسويق الرقمي لتعزيز ميزتها التنافسية؟ تم وضع هذا السؤال لمعرفة توجهات وآراء مؤسسي المؤسسات الناشئة في الجزائر لمساعدة المؤسسات الناشئة الحديثة في مجال التسويق الرقمي على تجنب الأخطاء السابقة والتعلم منها لضمان تحقيق أهدافها بكل سلاسة.

الجدول رقم (4-21): أجوبة المستجوبين على السؤال التاسع للمقابلة

المستجوب	رأي المستجوب
C1	قبل الانطلاق في أي حملة إعلانية، من الواجب تحديد الفئة المستهدفة بدقة، ومعرفة احتياجات السوق بهدف توفير الجهد والمال
C2	لا تعتمدوا على منصة تواصل اجتماعي واحدة فقط (مثل فيسبوك)، بل تواجدوا حيث يتواجد عملاؤكم: لينكد إن، إنستغرام، وحتى البريد الإلكتروني
C3	أجعلوا هدفكم خلق علاقات طويلة الأمد مع العملاء، ويتحقق ذلك من خلال سرعة الرد وجودة التواصل بهدف تعزيز ثقة العميل وتشجيعه للعودة مرة أخرى
C4	يعتبر تكوين فريق عمل ذو مهارات متعددة وكفاءة في أداء المهام، من أهم خطوات نجاح المؤسسة الناشئة خاصة في مجال التسويق
C5	يجب دراسة الموارد المالية بدقة وتخصيصها للميزانية التسويقية بالتركيز على أهم الأدوات المتاحة بكثرة لدى المستهلك، لضمان نجاحها

C6	يعتبر الجانب التسويقي للمؤسسة الناشئة أهم نقطة تعتمد عليها للبقاء والتطور في المجال الذي تنشط فيه، فضمنان فعالية هذه النقطة هو سر النجاح
C7	يجب على المؤسسة فهم عقلية المستهلك المستهدف لتخصيص الحملات الإعلانية على أساسه، كما أن مهارة الفريق المتخصص في التواصل والتسويق يلعب دور محوري لدى المؤسسة
C8	من وجهة نظرنا، فالجمهور الجزائري لا يحب الإعلانات المباشرة، بل يفضل التسويق بالمحتوى من خلال تقديم فائدة أو ترفيها لتحقيق التفاعل وبناء الثقة
C9	إن التركيز في الحملات الإعلانية على الفيديوهات القصيرة يعطي نتائج أفضل من الصور الثابتة، كما أن تحديد الفئة المستهدفة بدقة أول خطوة لنجاح الخطة التسويقية
C10	يجب على المؤسسة ترشيد قراراتها المتعلقة بالموارد المالية، ودراسة ميزانية التسويق بدقة لتفادي الوقوع في مشاكل مستقبلا

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات المقابلة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن توصيات المستجوبين تظهر مستوى من النضج الرقمي المتنامي لدى المؤسسات الناشئة الجزائرية، حيث لم تعد تنظر إلى التسويق الرقمي كأداة تكميلية، بل كأداة استراتيجية تؤثر بشكل مباشر في قدرتها على البقاء والتنافس، كما نلاحظ أن أغلبية المؤسسات الناشئة تواجه مشكل محدودية الموارد المالية مما يجعلها تحتاج إلى تبني ممارسات رقمية مرنة، مستندة إلى بيانات واقعية، وقابلة للتعديل حسب استجابة السوق.

في نفس السياق وحسب أجوبة المستجوبين، نلاحظ أن التسويق بالمحتوى والمحتوى المرئي عبر مواقع التواصل الاجتماعي الأكثر انتشارا بين فئات المجتمع الجزائري (مثل فيسبوك، انستغرام، تيك توك) تعتبر من أنجح الأدوات التسويقية التي يمكن الاعتماد عليها مما يعزز صورتها الذهنية ويزيد فرص التفوق التنافسي. من جهة أخرى، فيعتبر معظم المستجوبين أن الفعالية التسويقية ليست في حجم الإنفاق بل في دقة التوجيه والتحليل فعلى المؤسس أو مسؤول قسم التسويق إدراك أهمية الانتقال من التسويق العشوائي إلى التسويق الذكي القائم على تخصيص الموارد بدقة، تحليل البيانات، التواصل الفعال مع العملاء، والمحتوى الإبداعي، فالميزة التنافسية لا تبني فقط بالإعلانات بل ببناء الثقة، القرب من الزبون، والمرونة في التفاعل مع السوق.

خلاصة الفصل:

تم في هذا لفصل إجراء دراسة ميدانية لدراسة أثر التسويق الرقمي على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة حيث خصص لمحاولة الإجابة على الإشكالية الرئيسية واختبار الفرضيات المقدمة من خلال استخدام تقنية النمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى التي تدرس العلاقات السببية والتأثير بين متغيرات الدراسة، بداية بدراسة النموذج القياسي الانعكاسي، تليها دراسة النموذج التكويني لنتهي باختبار الفرضيات من خلال تقييم المسار، والتي نتج عنها حذف المسارات الغير دالة إحصائيا عن العلاقة بين تأثير أبعاد التسويق الرقمي على أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة، ليتم التوصل في الأخير إلى أن التسويق الرقمي له أثر موجب دال إحصائيا من خلال بعد الجذب، التعلم، الاحتفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة محل الدراسة، وهو ما تم تلخيصه في النموذج الهيكلي النهائي.

يهدف التأكد من صحة النتائج المتوصل إليها، قمنا بتعزيز الدراسة الميدانية بأداة المقابلة كأداة ثانوية وتم التوصل من خلالها إلى وجود تباين بين نتائج التحليل الكمي إحصائيا والتحليل المعنوي ضمن العينة المدروسة، حيث وفرت لنا نتائج المقابلات تفسير أكثر دقة وموضوعية بشكل لم يظهر في التحليل الإحصائي وعليه، فإن الرفض الإحصائي لبعض الفرضيات لا ينفي وجود اتجاه إيجابي في العلاقة بين الأبعاد، وإنما يعبر عن الحاجة إلى مزيد من التدقيق في طبيعة هذه العلاقة، وربما إلى توسيع حجم العينات أو تطوير نماذج تحليلية أكثر شمولية في الدراسات المستقبلية.

الخاتمة العامة

الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة التي تناولنا فيها تأثير أبعاد التسويق الرقمي على أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة -دراسة حالة عينة من المؤسسات الناشئة الجزائرية- توصلنا إلى أن تطبيق التسويق الرقمي بجميع أبعاده بشكل متكامل يؤثر إيجابا على الميزة التنافسية لهذا النوع من المؤسسات، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود تباين في تأثير أبعاد التسويق الرقمي على أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة محل الدراسة، وحقت عملية الجذب تأثير موجب ذو دلالة إحصائية على خاصية الابتكار والقدرة على التسعير دون خاصية الذكاء السوقي، أما عملية الاحتفاظ فكان لها أثر موجب ذو دلالة إحصائية على خاصية الذكاء السوقي لوحدها، وعملية التعلم من الزبون كان لها أثر موجب ذو دلالة إحصائية على خاصيتي الابتكار والذكاء السوقي، أما بالنسبة للبعدين "المشاركة" و "التواصل" فتم حذف المسارات الخاصة بهما بشكل كامل بسبب عدم تعبيرهما إحصائيا على وجود علاقة تأثير إيجابية على أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسات المستجوبة، وبغرض تأكيد هذه النتائج أو نفيها، قمنا بتعزيز الدراسة بأداة المقابلة للحصول على إجابات أكثر دقة وقرب من الواقع التطبيقي لعينة من المؤسسات الناشئة، وتوصلنا إلى وجود تباين بين نتائج التحليل الكمي إحصائيا والتحليل المعنوي ضمن العينة المدروسة، حيث وفرت لنا نتائج المقابلات تفسير أكثر دقة وموضوعية بشكل لم يظهر في التحليل الإحصائي، في الأخير تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية التي اعتمدنا عليها في وضع آفاق وتوصيات الدراسة.

❖ نتائج الدراسة: توصلت دراستنا الحالية إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:

- في ظل المنافسة الشديدة التي تتميز بها النظم البيئية للمؤسسات الناشئة، أصبح إشباع حاجات الزبائن أمر صعب نسبيا وهذا ما أجبرها على التخلي على الطرق التقليدية لتسويق منتجاتها وخدماتها، وأصبح من الضروري التحول نحو رقمنة هذا النشاط؛
- إن طبيعة المؤسسات الناشئة تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا والتطور الرقمي، وهذا ما أجبرها على رقمنة مختلف أنشطتها خاصة التسويق كونه همزة وصل بين المؤسسة وزبائنها؛
- تواجه المؤسسات الناشئة صعوبات تمويلية، خاصة في مراحلها الأولى مما يجعل استراتيجية التسويق الرقمي عامة والتسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي خاصة الأكثر تناسبا كونه الأقل تكلفة؛
- يعد التسويق الرقمي أداة أساسية للمؤسسات الناشئة، حيث يساهم في بناء العلامة التجارية، وتطوير خطط تسويقية فعالة، وتوسيع خيارات العملاء، مما يساعد على تحقيق الأهداف وزيادة الأرباح بتكاليف منخفضة؛

- يسمح التسويق الرقمي للمؤسسات الناشئة بتحديد واستهداف فئات معينة من العملاء بدقة، مما يساعدها على القيام بحملات إعلانية أكثر فعالية وبالتالي تعزيز خاصية الذكاء السوقي وترشيد التكاليف بما يخدم تحقيقها لميزة تنافسية ؛
- يسمح التسويق الرقمي للمؤسسات الناشئة بتخصيص رسائلها التسويقية بناء على تفضيلات وسلوكيات العملاء الفردية ، وكذا إمكانية الوصول إلى جمهور عالمي ، مما يؤدي إلى زيادة عائدها على الاستثمار وتحقيق نتائج أفضل؛
- يعتمد نجاح المؤسسات الناشئة على مجموعة من العوامل، مثل وضوح الرؤية والاستراتيجية، وتطوير نموذج عمل مبتكر إضافة إلى إدارة الموارد المالية بكفاءة، كما تلعب القدرة على التكيف مع تغيرات السوق وبناء فريق عمل كفء دورا أساسيا في تعزيز الميزة التنافسية لها؛
- تواجه المؤسسات الناشئة عدة تحديات، أهمها صعوبة الحصول على التمويل، والمنافسة الشديدة، وكذا عدم استقرار الأسواق، فضلا عن التحديات القانونية والتنظيمية، فنجاحها يتطلب القدرة على تبني استراتيجيات مرنة، واقتناص الفرص المتاحة، وتعزيز وضعيتها التنافسية التي تضمن الاستدامة والنمو؛
- تعتبر وسائل التواصل الاجتماعي من أهم أدوات التسويق الرقمي للمؤسسات الناشئة، كونها أسهل وأسرع طريقة تربطها مع الزبائن وتسهل فهم توجهاتهم وسلوكياتهم الشرائية؛
- في ظل المنافسة الشديدة داخل النظام البيئي للمؤسسات الناشئة، يعد التقرب من الزبون وتبادل الأفكار معه ضرورة ملحة لكسب ولائه وفهم سلوكه وتوجيهه الشرائي وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل من خلال تفعيل خاصية الذكاء السوقي والابتكار وكذا كفاءة التسعير؛
- نظرا للتغيرات المتسارعة التي يشهدها التطور الرقمي اليوم، يعتبر وضع استراتيجية تسويق رقمية من أهم الخطوات التي تقوم بها المؤسسة في وقتنا الحالي خاص لضمان بقاءها وتعزيز وضعها التنافسي كونها تساعدها على تحديد الأهداف المرجوة على المدى الطويل وكذا تحسين أدائها في البيئة التنافسية التي تنشط بها؛
- لقد شهدت الجزائر نموا ملحوظا في السنوات الأخيرة في استخدام الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي في تفعيل ريادة الأعمال الرقمية، من خلال انتشار التجارة الإلكترونية والتسويق الرقمي بكثرة خاصة في المدن الحضرية الكبرى، وهذا راجع إلى عمل الحكومة والأفراد على تحسين بيئة العمل والبنية التحتية الرقمية في مختلف المجالات، ورغم وجود بعض التحديات إلا أن الاتجاه العام يشير إلى مزيد من التطور في لقطاع الرقمي والتنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

- أكدت نتائج الدراسة التطبيقية أن المؤسسات الناشئة محل الدراسة، تميل في استراتيجية التسويق الرقمي إلى استخدام المنصات الاجتماعية ذات الانتشار الجماهيري الواسع في المحيط الذي تنشط به، كما يلاحظ ضعف نسبي في استخدام المنصات الاحترافية مثل LinkedIn، رغم أنها تضم أكبر تجمع افتراضي لأصحاب المؤسسات الناشئة الجزائرية، مما قد يعكس اختلافا في الاستراتيجيات الرقمية حسب طبيعة السوق المستهدفة؛
- توصلت نتائج الدراسة إلى هيمنة موقع فيسبوك كونه أكثر وسائل التواصل الاجتماعي ملائمة للمؤسسات الناشئة ذات الطابع الخدمي أو التجاري، والتي تعتمد على التفاعل السريع والإعلانات منخفضة التكلفة للوصول إلى جمهور أوسع؛
- توصلت نتائج الدراسة التطبيقية إلى وجود تنوع في استخدام أدوات التسويق الرقمي المعتمدة من طرف المؤسسات الناشئة محل الدراسة، مع تركيزها الكبير على القنوات المجانية وسريعة الوصول مثل مواقع التواصل الاجتماعي حيث احتلت وسائل التواصل الاجتماعي (مثل إنستغرام وفيسبوك) الصدارة بنسبة 69.6%؛
- حسب نتائج الدراسة المتوصل إليها، تبين أن المؤسسات الناشئة تستخدم التسويق عبر الموقع الإلكتروني بشكل كبير حيث احتل المرتبة الثانية بنسبة 65.7%، ما يدل على أن أغلبها تعتمد على مواقعها الإلكترونية كقناة رئيسية في التسويق وبناء الواجهة الرقمية للعلامة التجارية، أما تقنية تحسين محركات البحث تستخدم بنسبة 28.4% من طرف المؤسسات محل الدراسة، وهو مؤشر إيجابي على الوعي بأهمية تعزيز ظهور المحتوى في نتائج البحث، كما يلاحظ أن التسويق عبر البريد الإلكتروني والتسويق بالمحتوى سجلا نسبة متوسطة (22.5% و 14.7% على التوالي)، ما يشير إلى وجود اهتمام بهذه الأدوات، ولكن بدرجة أقل مقارنة بمنصات التواصل الاجتماعي؛
- تشير نتائج الدراسة المتوصل إليها، إلى ضعف استخدام بعض أدوات إستراتيجية التسويق الرقمي من طرف المؤسسات الناشئة الجزائرية محل الدراسة، مثل المدونات التي بلغت نسبتها 2.9%، البحث المرئي بنسبة 1%، الإشارات المرجعية 6.9% ما يعكس قصورا في اعتماد التنوع المتاح في استخدام أدوات التسويق الرقمي من طرف رواد الأعمال؛
- بعد تقييم نموذج القياس الانعكاسي لدراستنا الحالية تم التأكد من صدق واتساق وموثوقية المؤشرات في معالجة إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك بعد حذف 07 عبارات غير دالة إحصائيا لتحقيق المصادقية التقاربية والتمييزية والاتساق الداخلي لنموذج الدراسة؛

- تم التوصل إلى استنتاج أن النموذج البنائي المستخدم في الدراسة يتمتع بمستوى قوي من الموثوقية مما يعزز من مصداقية نموذج الدراسة ويوفر دعما إحصائيا لتفسير العلاقات بين المتغيرات؛
- توصلت نتائج الدراسة التطبيقية إلى وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين بعد الجذب وخاصة الابتكار مما أدى إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى كون عملية جذب الزبائن عبر الوسائط الرقمية تعد من العوامل الأساسية التي تدفع المؤسسات الناشئة نحو تبني ممارسات ابتكارية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛
- توصلت نتائج الدراسة التطبيقية إلى وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين بعد الجذب وخاصة القدرة على التسعير مما أدى إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية، كون عملية جذب الزبائن عبر الوسائط الرقمية تعد عاملا محوريا في تحسين القدرة على التسعير من خلال فهم احتياجات الزبائن وتوجهاتهم وسلوكيات الشراء، هذا ما يساعدها على وضع استراتيجية تسعير مناسبة لكل شريحة مستهدفة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية في المجال السوقي الذي تنشط به؛
- توصلت نتائج الدراسة التطبيقية على المؤسسات المستجوبة، إلى وجود أثر موجب لكن ضعيف بين بعد الجذب وخاصة الذكاء السوقي مما أدى إلى رفض الفرضية الفرعية الثالثة إحصائيا وتم تأكيد ذلك من خلال نتائج المقابلة؛
- توصلت نتائج الدراسة التطبيقية عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد المشاركة وخاصة الابتكار ، خاصة القدرة على التسعير وخاصة الذكاء السوقي في المؤسسات الناشئة محل الدراسة لتحقيق ميزة تنافسية ، رغم أن النتائج الإحصائية أدت إلى رفض الفرضية لعدم تحقيق مستوى الدلالة المطلوب، إلا أن الاتجاهات العامة لنتائج المقابلة أظهرت مؤشرات إيجابية تجاه وجود علاقة بين عملية مشاركة الزبون وتحقيق الميزة التنافسية من خلال خاصية الابتكار، القدرة على التسعير والذكاء السوقي؛
- توصلت نتائج الدراسة التطبيقية إلى عدم وجود أثر موجب ذو دلالة بين عملية الاحتفاظ بالزبون وخاصة القدرة على التسعير من طرف المؤسسات الناشئة محل الدراسة، ويعود هذا الرفض غالبا كون هذه العملية تركز على ولاء الزبائن وزيادة الرضا بدل تحسين كفاءة التسعير، من جهة أخرى تؤكد نتائج المقابلة أن عملية الاحتفاظ بالزبائن تمثل أحد العوامل الإيجابية التي تسهم في دعم الابتكار، وتعزيز الذكاء السوقي، أما القدرة على التسعير فوجدنا تباين في آراء أصحاب المؤسسات الناشئة، كون أغليتهم يوجهون مواردهم المالية لعنصر الابتكار وتحسين القدرة التنافسية داخل السوق الذي تنشط به؛

- توصلت نتائج الدراسة التطبيقية إلى وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين عملية التعلم من العمل وخاصة الابتكار لتحقيق ميزة تنافسية داخل المؤسسات الناشئة محل الدراسة، ويرجع الأمر إلى أن هذه المؤسسات تتعلم من عملائها من خلال تحليل احتياجاتهم؛
 - توصلت نتائج الدراسة التطبيقية إلى عدم وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين عملية التعلم من العمل وخاصة القدرة على التسعير داخل المؤسسات الناشئة محل الدراسة، ونفسر هذا الرفض بأن عملية التعلم من العمل ترتبط بتطوير المنتجات وتحسين جودة الخدمات وتلبية احتياجات السوق بشكل عام، أكثر مما ترتبط بوضع أو تعديل استراتيجيات التسعير؛
 - توصلت نتائج الدراسة التطبيقية إلى وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين عملية التعلم من الزبائن وخاصة الذكاء السوقي داخل المؤسسات الناشئة محل الدراسة، وتشير هذه النتيجة إلى أن عملية التعلم من الزبائن تساهم بشكل مباشر في بناء قاعدة معرفية عن السوق واتجاهاته على مختلف المستويات؛
 - توصلت نتائج الدراسة التطبيقية عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين عملية التواصل مع الزبون وكل من خاصية الابتكار، خاصية القدرة على التسعير، وخاصية الذكاء السوقي لتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات الناشئة محل الدراسة مما أدى إلى رفض الفرضيات ذات الصلة، في المقابل أظهرت نتائج المقابلات إلى وجود أثر موجب بين متغيرات الدراسة، ويظهر هذا التباين أن عملية التواصل الرقمي مع العميل قد تكون ذات أثر إيجابي فعلي على الابتكار وكفاءة التسعير والذكاء السوقي، إلا أن هذا الأثر لم يتحقق بشكل معنوي إحصائيا ضمن العينة المستهدفة. ويعود سبب رفضها بأن مجرد التواصل مع الزبون؛
 - توصلت نتائج الدراسة التطبيقية مختلف إجابات المستجوبين أظهرت تكرارا واضحا لعدد من التحديات الجوهرية التي تواجه المؤسسات الناشئة الجزائرية في مجال التسويق الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية داخل النطاق الجغرافي الذي تنشط به، تمثلت في ضعف الثقافة الرقمية لدى المستهلك، الصعوبات المالية ونقص الموارد المالية، صعوبة بناء الثقة مع العملاء، عدم كفاءة الدراسات التسويقية وضعف البنية التحتية الرقمية.
- ❖ **توصيات الدراسة:** بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، نقترح عدد من التوصيات نضعها فيما يلي:

1. ضرورة الاستثمار في تطوير استراتيجيات رقمية متكاملة من طرف المؤسسات الناشئة الجزائرية تركز على فهم احتياجات العملاء وتحليل سلوكهم الرقمي؛

2. ضرورة التركيز على بناء علاقات تفاعلية مع العملاء من خلال قنوات التواصل الرقمي لتعزيز الابتكار واكتساب ذكاء سوقي ووضع إستراتيجيات تسعير كفؤة؛
3. اعتماد أنظمة مرنة لجمع وتحليل بيانات العملاء بهدف تحسين كفاءة التسعير والاستجابة السريعة لمتغيرات السوق؛
4. توجيه الجهود نحو التعلم المستمر من العملاء واستخدام ملاحظاتهم كأساس لتطوير المنتجات والخدمات؛
5. ضرورة إدراك أن التسويق الرقمي ليس فقط وسيلة ترويجية بل أداة استراتيجية لبناء ميزة تنافسية مستدامة؛
6. الاستثمار في أدوات التحليل الرقمي لفهم اتجاهات السوق بشكل أفضل واتخاذ قرارات تسويقية قائمة على البيانات؛
7. العمل على تنويع قنوات التسويق الرقمي وعدم الاعتماد على قناة واحدة لضمان الوصول الفعال لمختلف شرائح العملاء؛
8. أهمية دعم المؤسسات الناشئة من خلال توفير بيئة رقمية متطورة، تشمل بنية تحتية تقنية متقدمة، وبرامج تدريبية لتعزيز مهارات التسويق الرقمي والابتكار لدى رواد الأعمال؛
9. اعتماد تقديم حوافز مالية وتشجيعية للمؤسسات الناشئة التي تستثمر في أدوات التسويق الرقمي من طرف الحكومة، بالإضافة إلى وضع تشريعات قانونية تحمي البيانات الشخصية للعملاء، بما يعزز ثقة المستهلكين ويدعم استدامة النمو الاقتصادي للمؤسسات الناشئة؛
10. تعزيز البنية التحتية الرقمية في الجزائر وتحفيز ريادة الأعمال الرقمية في شتى المجالات مع التركيز على متطلبات السوق المحلي؛
11. تحديث القوانين التشريعية المتعلقة بالتجارة الإلكترونية، حماية البيانات، الدفع الرقمي مما يعزز الثقة بين جميع الفاعلين في النظام البيئي الوطني؛
12. إدماج الثقافة الرقمية ومهارات ريادة الأعمال في المناهج التعليمية وخلق إستراتيجيات تعاونية بين الدولة والمؤسسات الخاصة لتسريع عملية الرقمنة وتطوير مجال ريادة الأعمال؛
13. تعزيز ثقافة الدفع الإلكتروني من خلال إطلاق حملات تحسيسية وكسر الحاجز النفسي المتعلق بالخوف من التعاملات الرقمية وكذا إشراك القطاع البنكي في تقديم خدمات مالية مرنة تراعي خصوصية وسلوك المستهلك الجزائري؛

14. تقديم دعم شامل للمؤسسات الناشئة الجزائرية من خلال توفير حزمة من التسهيلات المادية مثل التمويل، الإعفاءات الضريبية، وكذا التسهيلات المعنوية مثل المرافقة وتعزيز شبكات الدعم مما يساهم في زيادة فرص نجاحها واستدامتها في النظام البيئي الذي تنشط به.

آفاق الدراسة: من خلال دراسة أثر التسويق الرقمي على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة، بالتطبيق على عينة من المؤسسات الناشئة الجزائرية، يمكن اقتراح آفاق مستقبلية ومجال البحث في موضوع التسويق الرقمي في المؤسسات الناشئة الجزائرية ، كما يلي:

❖ إجراء دراسات نوعية باستخدام أداة المقابلة والملاحظة لفهم الفرص والتحديات الواقعية التي تواجه المؤسسات الناشئة الجزائرية في تطبيق استراتيجية التسويق الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛

❖ تناول مواضيع حديثة مثل تأثير الذكاء الاصطناعي على استراتيجية التسويق الرقمي، ودور التجارة الإلكترونية الذكية في تحسين الميزة التنافسية من خلال خاصية الابتكار والذكاء السوقي وكفاءة التسعير، بما يساهم في إثراء المعرفة العلمية ودعم الممارسات التطبيقية في بيئة الأعمال الرقمية المعاصرة؛

❖ إجراء دراسات مقارنة مع دول على المستوى المغربي أو العربي نظرا للتشابه النسبي في خصائص الفئات الاستهلاكية والثقافية، مما قد يساهم في تعميم النتائج وزيادة قدرتها على التفسير والمقارنة؛

كما نقترح عناوين لمواضيع أخرى لدراسة أثر التسويق الرقمي على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة الجزائرية مستقبلا:

❖ أثر الذكاء الاصطناعي في تطوير استراتيجيات التسويق الرقمي للمؤسسات الناشئة؛

❖ أثر أبعاد التسويق الرقمي في تعزيز الابتكار في المؤسسات الناشئة: دراسة مقارنة بين الجزائر ودول عربية رائدة مثل الإمارات العربية المتحدة؛

❖ فاعلية استخدام أدوات التسويق الرقمي الحديثة في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- Blank , S. (2006). *The Four Steps to the Epiphany* . Third Edition Copyrigh Printed by Lulu.com .
- blank, s., & dorf, b. (2012). *the startup owner's manual*. United States of America: K&S Ranch.
- Calof, J., & Wright, S. (2008). Competitive intelligence: A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective. *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 717-730.
- De Toni, D., & al. (2017). Pricing strategies and levels and their impact on corporate profitability. *Marketing , (São Paulo)* 52 (2), 120-133.
- Ferrati, F. (2020, 12 01). *How do Startups Evolve Over Time?* Récupéré sur MEDIUM: <https://francesco-ferrati.medium.com/how-does-a-startup-evolve-over-time-8d46efdde07e>
- Gimmon, E., & Levie, J. (2010). Founder's Human Capital, External Investment, and the Survival of New High-Technology Ventures. *Research Policy* 39(9), 1214-1226.
- Halvadia, N., & Menon, S. (2021). A Study on the Impact of Existing and Emerging Trends in Digital Marketing on Consumer Buying Behavior. *SKIPS ANVESHAN VOL 2*, 2582-4236.
- Harmeling, C., Moffett, J., Arnold, M., & Carlson, B. (2016). Toward a theory of customer engagement marketing. *Academy of Marketing Science*, 45.
- Khan, F., & Siddiqui, K. (2017). THE IMPORTANCE OF DIGITAL MARKETING. AN EXPLORATORY STUDY TO FIND THE PERCEPTION AND EFFECTIVENESS OF DIGITAL MARKETING AMONGST THE MARKETING PROFESSIONALS IN PAKISTAN. *International Journal of Research-Granthaalayah*, 02-09.
- Nurcahyo, R., Akbar, M., & Sihono Gabriel, D. (January 2018). Characteristics of startup company and its strategy: Analysis of Indonesia fashion startup companies. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ENGINEERING AND THECHNOLOGY*, 44.
- Passaro, R., Quinto, I., Rippa, P., & Thomas, A. (2016). The start-up lifecycle: an interpretative framework proposal. *Conference Paper presented at*. Italy.
- Porter, M. (1998). *Clusters and the New Economics of Competition*. HARVARD BUSINESS REVIEW.
- Porter, M. (1990, March). *The Competitive Advantage of Nations*. Récupéré sur Harvard Business Review: <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>
- Romina , G.-P., & al. (2022). Product Innovation, Market Intelligence and Pricing Capability as a Competitive Advantage in the International Performance of Startups: Case of Peru. *Sustainability* 14(17), 10703.
- Said Sultan Freihat, S. (2023). Digital marketing and its role in achieving customer's happiness: Evidence Jordanian five-star hotels. *International Journal of Data and Network Science*, 1227–1240.
- Schumpeter, J. (2003). The Theory of Economic Development. Dans J. A. Schumpeter, *The Theory of Economic Development* (pp. 61–116). Boston: The European Heritage in Economics and the Social Sciences, vol 1, Springer.
- Shane , S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review* Vol. 25, No. 1, 217-226.

- SUN, K. (2011, November 17). *In and Around Language: What's Up with "Startup"?* Récupéré sur The magazine of The Harvard Crimson: <https://www.thecrimson.com/article/2011/11/17/startup-language-idea/>
- TJANDRAWIRA, C., & al. (2022). DIGITAL MARKETING STRATEGY OF INDONESIAN STARTUPS TO ACHIEVE "UNICORN" STATUS. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology* 100(8), 2561-2573.
- Utterback, J., Meyer, M., Roberts, E., & Reitberger, G. (1988). Technology and industrial innovation in Sweden: A study of technology-based firms formed between 1965 and 1980. *Research Policy* Volume 17, Issue 1, 15-26.
- مجموعة أدوات لتعزيز الأنظمة الإيكولوجية القائمة على سد الفجوة في مجال الابتكار الرقمي. (2018). الاتحاد الدولي للاتصالات قطاع تنمية التصلالت: جنيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- مجلة العلوم الإنسانية. سياسات التسعير كأداة لتحقيق رضا المستهلك. (2023). أ. عبدالحافظ حمودة موسى & ش. سليمان أحمد حسن 343-363. والطبيعية
- دراسة تحليلية على متجر فن: تأثير حملات التسويق الرقمي الممولة على زيادة مبيعات المشاريع الصغيرة والناشئة. (2024). أ. فضل الله 177-217. العدد 12، مجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام وتكنولوجيا الاتصال. الابتكارات الإلكترونية
- كريمة زيدان. (2018). مساهمة التسويق الرقمي في تنمية العلاقة مع الزبون -دراسة ميدانية لعينة من زبائن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر-. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة ألكلي محند أولحاج -البويرة-.
- محمد سالم أسامة محمد. (2021). قياس أثر أبعاد التسويق الرقمي في كسب رضا العملاء: دراسة تطبيقية على عينة من عملاء الشركة المصرية العامة للسياحة والفنادق. التجارة والتمويل، 58.
- محمد سالم أسامة محمد. (2021). قياس أثر أبعاد التسويق الرقمي في كسب رضا العملاء: دراسة تطبيقية على عينة من عملاء الشركة المصرية العامة للسياحة والفنادق. التجارة والتمويل المجلد 41، العدد 3، 58.
- (2022, NOVEMBER 1). Retrieved from CAMBRIDGE DICTIONARY: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/start-up>
- (2022, NOVEMBRE 1). Récupéré sur LAROUSSE: <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/start-up/74493>
- Accenture. (2021). *Accenture's Annual Reports*. Accenture.
- Alghizzawi, M. (2019). The role of digital marketing in consumer behavior: A survey. *International Journal of Information Technology and Language Studies*, 24-31.
- ARAPGIRLIOGLU, H., ATIK, A., HIZIROGLU, S., ELLIOTT, R., & DILEK, A. (2018). *THE MOST RECENT STUDIES IN SCIENCE AND ART, VOLUME 2*. doi:ISBN • 978-605-288-357-0
- Asawari Avinash Pawar. (2019). The Evolution of Digital Marketing: Past Present and Future. *International journal of technology and management*, Vol 08 -issue 09 -ISSN 2394-1537.
- Ashlin Dsouza, & Niyaz Panakaje. (2023). A Study on the Evolution of Digital Marketing. *International Journal of Case Studies in Business, IT, and Education*, SSN: 2581-6942, Vol. 7, No. 1,p95-106.
- Barney, j. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *journal of Managemment*, 17(01), 99-120.
- Belden, C. (2013). Paid, earned and owned media:Convergence in social media. *The Courier-Journal*.Broadway, Louisville, KY 40202, USA, 525.

- blank, s. (2015, February 12). What Do I Do Now? The Startup Lifecycle. Récupéré sur steve blank: <https://steveblank.com/2015/02/12/what-do-i-do-now/>
- Blank, S., Blank, , S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-step Guide for Building a Great Company*. K&S Ranch.
- CBinsight. (s.d.). Récupéré sur <https://www.cbinsights.com/>
- chaffey, d. (2022). The RACE marketing planning framework. Récupéré sur <https://www.youtube.com/watch?v=Vsk6Bx3Erhw>
- Chaffey, D., & Bosomworth, D. (s.d.). *DIGITAL MARKETING STRATEGY GUIDE*. Smart Insights .
- Chaffey, d., & Ellis-Chadwick, F. (2006). *digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Chan, N., & Guillet, B. (2011). Investigation of Social Media Marketing: How Does the Hotel Industry in Hong Kong Perform in Marketing on Social Media Websites? *Journal of Travel & Tourism Marketing* 28(4), 345-368.
- Chitral , P., & Pawan , K. (2018). Digital Inbound Marketing to Drive the Success of Startups. *International Journal of Family Business and Management*, 1-6.
- Christensen, C., & Raynor, M. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston: Harvard Business School Press.
- Creswell, J. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE.
- Davila, A., & Foster, G. (2004). Management Accounting Systems Adoption Decisions: Evidence and Performance Implications from Startup Companies. *The Accounting Review* 80 (4), 1039–1068.
- Dencheva, V. (2023, Nov 30). *Influencer marketing spending worldwide and in the United States in 2022 and 2023*. Récupéré sur statista: <https://www.statista.com/statistics/1414663/influencer-marketing-spending-global-us/>
- Desai, V. (2019). Digital Marketing: A Review . *International Journal of Trend in Scientific Research and Development* , 2456-6470.
- djokhdem , m. (2023). The Intellectual and Conceptual foundations of Digital Marketing:Transitioning from Traditional to Digital Approaches. *Economic Researcher Review VOL 11,N02*, 39-53.
- djokhdem , m. (2023). The Intellectual and Conceptual foundations of Digital Marketing:Transitioning from Traditional to Digital Approaches. *Economic Researcher Review VOL 11,NO02*, 39-53.
- fastercapital. (2024, Apr). *Funding: Securing Startup Funding: A Comprehensive Guide*. Récupéré sur fastercapital: <https://fastercapital.com/content/Funding--Securing-Startup-Funding--A-Comprehensive-Guide.html>
- Fatahillah, R., & Raharjo, S. (2024). HOW TO MAINTAIN COMPETITIVE ADVANTAGE AND ENHANCE THE BUSINESS PERFORMANCE OF STARTUP?THE ROLE OF INNOVATION, DYNAMIC CAPABILITY AND INTELLECTUAL CAPITAL. *Maker: Jurnal Manajemen*, 146-161.
- Field , A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. University of Sussex, UK: SAGE Publications.
- FLORÈS, L. (2012). *mesurer l'efficacité du marketing digital* . Paris: Dunod .

- Google. (2019). *To search for part of speech tags, surround the parts of speech with underscores: "_START_UP"*. Google.
- graham, p. (2012, September). *Startup = Growth*. Récupéré sur paul graham: <https://www.paulgraham.com/growth.html>
- Hendar, & Ratnawati, A. (2020). Market intelligence on business performance: The mediating role of specialized marketing capabilities. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 42-58.
- Howarth, J. (2022, November 30). *explodingtopics*. Récupéré sur <https://explodingtopics.com/blog/startup-failure-stats>
- Kamal, Y. (2016). Study of Trend in Digital Marketing and Evolution of Digital Marketing Strategies. *International Journal of Engineering Science and Computing*, Volume 6 Issue 5.p5300-5302.
- Kannan, P., & Hongshuang, A. (2016). Digitalmarketing:Aframework,review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 22–45.
- Kartika, F. (2024). The Role of Innovation in Startup Success: A Comprehensive Review. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 2(1), 46 -58.
- Kasych Aliaksandr, A., & iukAliaksandr, A. (2020). The Nature of Startup Development: Concepts, Theories, Trends, Conditions. *Littera Scripta* 13(1).
- KOGABAYEV, T., & MAZILIAUSKAS, A. (2017). The definition and classification of innovation. *HOLISTICA Vol 8, Issue 1*, 59-72.
- kollman, t., stockmann, c., linstaedt, j., & kensbok, j. (2015). *european startup monitor*. german startup assosiation.
- Kotler, P. (2017). *MARKETING 0.4 Moving From Traditional to Digital*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kuang, J. (2022). Research on the Marketing Strategy of Pinduoduo Based on the STP and 4Ps Methods. *School of Accounting, Southwestern University of Finance and Economics*. Cheng Du, Si Chuan, China, 610000: Advances in Economics, Business and Management Research.
- Marvell, B. (2023, may 15). *Content Marketing for Startups: How To Make It To Scale*. Récupéré sur siegemedi: <https://www.siegemedi.com/strategy/content-marketing-for-startups>
- McKinsey & Company. (2017). *McKinsey Special Collection Digital strategy*. Strategy and Corporate Finance Practice.
- Motamedi, M. (2023, june 5). How to Use Owned, Paid and Earned Media in Your Digital Marketing Strategy (with examples from Adidas, Nike and McDonald's). MSc Strategic Digital Marketing at Aston University | MSc E-Commerce, Birmingham, England, United Kingdom.
- Muneera Abdulla Al Sahaf, & Lamea Al Tahoo. (2021). Examining the Key Success Factors for Startups in the Kingdom of Bahrain. *International Journal of Business Ethics*, 12-15.
- NoonAcademy. (s.d.). *Noon Academy*. Récupéré sur Noon Academy: <https://www.learnatnoon.com/>
- P.K. Kannan, & Hongshuang Li. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 22-45.

- Patil, A., Navalgund, N., & Mahantshetti, S. (27 January, 2022.). Digital Marketing Adoption by Start-Ups and SMEs. *International Marketing Conference on "Marketing in Turbulent Times: Challenges and Opportunities* (p. 47). Mysuru: SDMIMD journal of management.
- Pisit , P. (2018). Competitive advantage effects on firm performance: A Case study of startups in Thailand. *Journal of International Studies* 10(1), 104-111.
- PitchBook. (2024). *PitchBook Analyst Note: Evaluating Healthtech Unicorns*. PitchBook .
- Porter, M. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Quin, F., Weyns, D., Galster, M., & Costa Silva, C. (2024). A/B Testing: A Systematic Literature Review. *Journal of Systems and Software Volume 211*, 112011.
- Rahayu , L., Pradani, T., & Kumba , D. (2022). The Effects of Digital Marketing, Entrepreneurship Orientation, and Product Innovation on Competitive Advantage and Its Impact on the Marketing Performance of Talas Bolu Sangkuriang in Bogor City. *BIRCI-Journal*), 2615-3076.
- RIES, E. (2011). *THE LEAN STARTUP*. NEW YORK: CROWN BUSINESS NEW YORK.
- Sadeghiani, A., Shokouhyar, S., & Ahmadi, S. (2022). How digital startups use competitive intelligence to pivot. *Digital Business*, 2666-9544.
- Salamzadeh, A., & Kawamorita, H. (2015). Startup Companies: Life Cycle and Challenges. *the 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE)*. Belgrade, Serbia.
- Santisteban, J., Cachay, O., & David Mauricio. (2021). Critical success factors for technology-based startups. *Int. J. Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 42, No. 4, 2021.
- Saqofa , N., Luqita , R., & Riska , A. (2023). <https://jurnalfebi.uinsby.ac.id/> | DOI: 10.15642/elqist.2023.13.2.144-157 Analysis of the Digital Marketing Mix on the Mikhayla_Shop Account Reviewed from the Perspective of Islamic Business Ethics. *Journal of Islamic Economics and Business (JIEB)*.
- Sidharta, H. (2017). Start Up Business and Their Pricing Strategy. *The First International Conference on Entrepreneurship*. Peer Review Universitas Ciputra.
- Siegemedia. (2022, Aug 1). *Content Marketing for Startups: How To Make It To Scale*. Récupéré sur Siegemedia: <https://www.siegemedia.com/strategy/content-marketing-for-startups>
- Silvia, S. (2019). The Importance of Social Media and Digital Marketing to Attract Millennials' Behavior as a Consumer. *Journal of International Business Research and Marketing*, 7-10.
- Sinha, R. (2018). A COMPARATIVE ANALYSIS OF TRADITIONAL MARKETING V/S DIGITAL MARKETING. *Journal of Management Research and Analysis (JMRA)*, 234-243.
- Somanchi , H., Sandeep, R., Sandeep , S., & Shivani , T. (2022). DIGITAL MARKETING – CHALLENGES, SOLUTIONS AND PROBLEM IN TODAY'S COMPETITIVE ERA – A STUDY. *UGC CARE Listed (Group -I) Journal Vol.11, S Iss 1*, 2320 –7876.
- SpotifyTechnology. (2021). *Spotify Technology*. Spotify Technology S.A Q4.
- statista. (2024).

- Statista. (2024, 12 30). *Number of social media users in Algeria as of December 2024, by platform*. Récupéré sur Statista: <https://www.statista.com/statistics/1284853/number-of-social-media-users-in-algeria-by-platform/>
- Statista. (2024, 3 13). *Social media penetration in Africa 2024, by region*. Récupéré sur Statista: <https://www.statista.com/statistics/1190628/social-media-penetration-in-africa-by-region/>
- Statista. (2025, 2 2). *Number of internet and social media users worldwide as of February 2025*. Récupéré sur statista: <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/>
- Statista. (2025, 1 1). *Number of internet users in Algeria from 2014 to 2029*. Récupéré sur statista: <https://www.statista.com/forecasts/1145072/internet-users-in-algeria>
- Surendar , K. (2020). Trends in digital marketing. *International Research Journal of Commerce Arts and Science Volume 11 Issue 1* , 2319 – 9202 .
- Thompson, S., & Jek, S. (2002). Senior executives' perceptions of business-to-consumer (B2C) online marketing strategies: the case of Singapore. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 258-275.
- Thompson, S., & Jek, S. (2002). Senior executives' perceptions of business-to-consumer (B2C) online marketing strategies: the case of Singapore. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 258-275.
- TIAGO, M., & Veríssimo, J. (2014). Digital marketing and social media: Why bother? *Business Horizons*, 57(6), 703–708.
- Tokaldan, M., Jahanshad, A., & Pourzamani , Z. (2025). Explaining the Intellectual Capital Model and Competitive Advantage in Startups. *Dynamic Management and Business Analysis Volume 3, Issue 5*, 332-350.
- walsh, s. (2022, may 30). *The Top 10 Social Media Sites & Platforms 2022*. Récupéré sur SEARCH ENGINE JOURNAL: <https://www.searchenginejournal.com/social-media/biggest-social-media-sites/>
- Zaeem, A. (2021). Defining a Startup - A Critical Analysis. *SSRN Electronic Journal*.
- Zeisser, M., Waitman, R., Kierzkowski, A., & McQuade, s. (1996). *MARKETING TO THE DIGITAL CONSUMER*. THE MCKINSEY QUARTERLY.
- Zoltan, J., & Audretsch, D. (1994). New-Firm Startups, Technology, and Macroeconomic Fluctuations. *Small Business Economics Springer*, vol. 6(6), 439-449.
- أحمد رزق فضل الله. (2024). تأثير حملات التسويق الرقمي الممولة على زيادة مبيعات المشاريع الصغيرة والناشئة. *مجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث الاعلام وتكنولوجيا الاتصال العدد 12* ، 217-177.
- مجموعة أدوات لتعزيز الأنظمة الإيكولوجية القائمة على بسد الفجوة في مجال الابتكار الرقمي. (2018). الاتحاد الدولي للاتصالات قطاع تنمية النصال: جنييف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- المنظمة العالمية للملكية الفكرية: جنييف مؤشر الابتكار العالمي. (2023). المنظمة العالمية للملكية الفكرية.
- 36-21، عدد 05-المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية. النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث التسويق. (2016). م. بدوي برهان كريم عاشور، و رعد الياس درويش. (2024). التسويق الرقمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 20، العدد 65* ، 185-202.
- 133-117، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع. الصدق والثبات في البحث الاجتماعي. (2020). ن. بوعموشة & .ح، بشتة

- مجلة .دراسة حالة شركة الهاتف النقال أوريدو-الحدود المنهجية للنمذجة البنائية في العلوم التسويقية. (2024). ا. عبد السلام & ا. بعاج 16-35, 1 العدد 15 دراسات العدد الاقتصادي, المجلد 1.
- مركز الكتاب الأكاديمي :عمان بنمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية .(2021الطبعة الأولى) . ز. بلخامسة
- جرجيس عمير عباس، أنور صديق شريف، و يوسف يحيى علي. (2023). أثر التسويق الرقمي في النجاح التسويقي. مجلة /اقتصاديات الأعمال، العدد5، 271-284.
- زين محمد سعيد الحمامي، و ليث علي يوسف. (2017). التسويق الرقمي و دوره في تحقيق سعادة الزبائن : دراسة استطلاعية لأراء عينة من زبائن شركات الاتصالات المتنقلة في العراق. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية. مج. 14، ع 3، 189-233.
- التحول الرقمي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الناشئة دراسة عينة من الشركات الناشئة .(2024). ف. طلحي & .ب. عبايدية 184-201, مجلة الاقتصاد وادارة الاعمال .في مدينة تبسة
- علاء فرحان طالب، أكرم محسن الياسري، و نغم دايع عبد علي. (2022). تأثير التسويق الرقمي في تعزيز الاستجابة التنافسية. المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد16، العدد66، 1-27.
- رلة جامعة .أبعاد التسويق الرقمي ودورها في ترسيخ صورة العلامة التجارية. (2023). شيفان عبد الرحمان جميل & فارس محمد فؤاد 334-352, ص 1، العدد 66 بهوك، المجلد
- تبسة .دراسة حالة المؤسسات الناشئة الجزائرية -دور التسويق الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة. (2024). ا. فتني الجزائر.
- حوليات جامعة بشار في العلوم .اشكالية تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر و آليات دعمها. (2021). ب. طيبي & .خ. لعمرى 505, الاقتصادية
- ليث علي يوسف الحكيم، و زين محمد سعيد الحمامي. (2017). التسويق الرقمي ودوره في تحقيق سعادة الزبائن. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والتجارية، المجلد14 ، العدد3، 189-233.
- م. مصطفى رعد صالح، و م.نور حسين فخري. (2022). ممارسات التسويق الرقمي ودورها في تحسين الأداء المنظمة التسويقي- بحث تطبيقي-. مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 52، 222 - 292.
- دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة -دور التسويق الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية. (2022). أ. محسن محمد 567-583, 02، الجزء 13المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، العدد .ب.القاهرة الكبرى
- دراسة استطلاعية :أبعاد التسويق الرقمي ودورها في ترسيخ صورة العلامة التجارية. (2023). ش. عبد الرحمان جميل & .ف. محمد فؤاد 334-352, 1، العدد 26 مجلة جامعة دهوك، المجلد .لأراء عينة من العاملين في عدد من شركات بيع السيارات في مركز مدينة دهوك
- معالي فرحان العتيبي. (2023). دور التسويق الرقمي في الترويج للسياحة الداخلية بالملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030. بمجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام وتكنولوجيا الاتصال العدد العدد11 ، الجزء2، 261-310.
- وكالة الأنباء الجزائرية. (17 أكتوبر، 2023). معرض المؤسسات الناشئة نورث ستار في دبي: التكنولوجيا الجزائرية تطمح إلى المساهمة في التنمية الاقتصادية للبلد. تم الاسترداد من وكالة الأنباء الجزائرية: <https://www.aps.dz/ar/economie/150270> 2023-10-17-17-58-57

الملاحق



الملحق رقم (01): الإستبيان
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تحية طيبة وبعد،

السيدات والسادة المحترمين، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان كونكم أصحاب مؤسسات ناشئة، وذلك استكمالا لمتطلبات إعداد أطروحة دكتوراه الطور الثالث في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، بغرض تحديد أثر التسويق الرقمي على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة.

نرجو منكم التكرم بالإجابة بكل مصداقية على الأسئلة الموجودة أدناه مع وضع علامة (X) في الإجابة التي ترونها مناسبة، ونأمل أن تكون إجاباتكم دقيقة وموضوعية تعكس مدى اهتمامكم بتطوير قطاع المؤسسات الناشئة لبلدنا ونعدكم بأن كل المعلومات المرفقة ستعامل بكل سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام، شكرا

طالبة الدكتوراه: بن طالب سناء

الايمل المهني: sana.bentaleb@univ-setif.dz

القسم الأول: بطاقة تعريفية للمؤسسة الناشئة

الهدف من هذا الجزء من الاستبيان هو جمع المعلومات اللازمة حول مؤسستكم، يرجى التكرم بوضع العلامة (X) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة:

1- معلومات حول صاحب المؤسسة:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: أقل من 20 سنة ☐ من 20 إلى 40 سنة ☐ من 41 إلى 50 سنة ☐ أكبر من 51 سنة ☐

المؤهل العلمي: ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ التكوين المهني ☐

الخبرة المهنية قبل إطلاق المؤسسة الناشئة:

لا شيء ☐ أقل من سنة ☐ من 1 سنة إلى 5 سنوات ☐ أكثر من 5 سنوات ☐

مصدر فكرة المؤسسة:

العائلة أو الأصدقاء ☐ محيط العمل ☐ الأنترنت ☐ غير ذلك.....

المستوى الإداري داخل المؤسسة:

مؤسس المؤسسة الناشئة ☐ موظف في القسم الإداري ☐ موظف في القسم التسويقي ☐ غير ذلك: ☐

2- معلومات حول المؤسسة:

الولاية التي تنشط بها: تاريخ الإنشاء:

متوسط رقم الأعمال:

بين 50 إلى 100 مليون سنتيم ☐ بين 100 إلى 500 مليون سنتيم ☐ أكبر من 500 مليون سنتيم ☐

عدد العمال:

من 1 إلى 10 عمال ☐ من 11 إلى 50 عامل ☐ من 51 إلى 100 عامل ☐ أكثر من 200 ☐

المنتج الذي تقدمه مؤسستكم: سلعة ☐ خدمة ☐

مجال النشاط:

صناعي ☐ تجاري ☐ خدمي ☐ غير ذلك:

الأداة الأكثر استعمالاً في إستراتيجية التسويق الرقمي للمؤسسة:

التسويق عبر الخط:

- ☐ الموقع الإلكتروني ☐ البريد الإلكتروني ☐ التموقع الطبيعي (SEO) ☐ التموقع المدفوع (SEM) ☐ التسويق بالعمولة ☐ اللافتات الإعلانية

التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي:

- ☐ المدونات ☐ الموسوعات التعاونية ☐ الإشارات المرجعية ☐ شبكات الأعمال ☐ الشبكات الاجتماعية

التسويق عبر الهاتف mobile marketing:

- ☐ sms ☐ mms ☐ applications التطبيقات الذكية

أدوات أخرى:

- ☐ التسويق عبر المؤثرين ☐ التسويق التفاعلي ☐ التسويق بروبوتات الدردشة ☐ البحث المرئي ☐ التسويق المتخصص ☐ التسويق بالمحتوى ☐ العلاقات العامة عبر الإنترنت

الأداة الأكثر استعمالاً في التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي:

- ☐ موقع فيسبوك ☐ موقع انستغرام ☐ موقع تيك توك ☐ غير ذلك:

القسم الثاني: محاور الدراسة (التسويق الرقمي والميزة التنافسية للمؤسسة الناشئة):

المحور الأول: التسويق الرقمي: يهدف إلى معرفة مدى تطبيق أبعاد التسويق الرقمي داخل المؤسسة الناشئة، وتتمثل في: الجذب، المشاركة، الاحتفاظ، التعلم، التواصل، نرجو منكم وضع العلامة (X) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة:

الرقم	البيان	العبارة	درجات سلم القياس				
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	الجذب	تتمتع المؤسسة بحضور ملفت على مختلف مواقع التواصل الاجتماعي					
2		لدى المؤسسة موقع الكتروني جذاب وسهل الاستعمال					
3		تقوم المؤسسة بالإعلان دوريا عن المنتجات أو الخدمات المقدمة لجذب زبائن جدد وتعزيز ظهورها في محركات البحث					
4		تستخدم المؤسسة استراتيجية التذكير عبر قنوات التسويق الرقمية لترسيخ صورة علامتها التجارية لدى الزبائن					
5		تقدم المؤسسة منتج (خدمة) مميز(ة) من حيث المواصفات الشكلية والمعنوية لاستمالة الزبائن أكثر					
6		تقدم المؤسسة محتوى مميز عبر مختلف القنوات الرقمية يشجع الزبائن على اتخاذ قرار الشراء					
7	المشاركة	تقوم المؤسسة بإشراك الزبائن في عملياتها التسويقية من خلال خلق واجهات تفاعلية مبتكرة مع زبائنها					
8		تقوم المؤسسة بمحاولة بناء مجتمع افتراضي يضم فئة ذات خصائص متشابهة لتسهيل دراسة توجهاتهم الاستهلاكية					
9		توفر المؤسسة مساحات التغذية العكسية وآراء الزبائن لفهم وتحليل سلوكهم أكثر					
10		تتيح المؤسسة استخدام عدة لغات عبر موقعها الالكتروني وحساباتها الرقمية					
11		تحتوي التطبيقات الذكية والمواقع الالكترونية معلومات مهمة حول الخدمة أو المنتج تفيد المستخدمين					
12	الاحتفاظ	تقوم المؤسسة بتطوير محتوى رقمي حيوي وحضور قوي عبر مختلف القنوات الرقمية					
13		توفر المؤسسة ميزة الأمن السيبراني والاحتفاظ بسرية وأمان بيانات زبائنها					
14		تقوم المؤسسة بتقديم مزايا إضافية مثل خدمة بطاقة الزبون الوفي لتشجيعهم ومكافئتهم					

					تتيح المؤسسة روابط رقمية سريعة تسهل الوصول إلى موقع أو تطبيق المؤسسة	15	
					تقوم المؤسسة بإعادة توجيه الإعلانات لإعادة إشراك الزوار أو العملاء السابقين في استراتيجياتها التسويقية	16	
					تقدم المؤسسة خدمة عملاء سريعة وفعالة على مدار الساعة	17	
					تقوم المؤسسة بطرح استبيانات على الزبائن عبر مختلف الوسائط الرقمية للحصول على التغذية العكسية	18	
					توفر المؤسسة روبوتات الدردشة عبر موقعها الإلكتروني لجمع البيانات والمعلومات حول زبائها ومحيطها التنافسي	19	
					تقوم المؤسسة بالتحديث المستمر والتطوير من خدماتها أو منتجاتها بناءً على تفضيل الزبائن	20	التقييم
					تستخدم المؤسسة آراء واقتراحات الزبائن للتحسين في إستراتيجياتها التسويقية وتطوير أدائها	21	
					تقوم المؤسسة بإجراء دراسات استقصائية على الإنترنت وجمع مختلف آراء زبائها حول المنتج أو الخدمة	22	
					تعتبر قنوات التسويق الرقمية أداة مهمة لضمان الوصول إلى الزبائن بطريقة أسرع في المحيط التنافسي الذي تنشط به المؤسسة	23	
					تخصص المؤسسة خدمة توفير المعلومات بشكل سريع عبر مختلف القنوات الرقمية	24	
					تعتمد المؤسسة على إرسال رسائل عبر البريد الإلكتروني لإعلام الزبائن بكل المستجدات حول منتجاتها أو خدماتها	25	التواصل
					تتيح المؤسسة إمكانية التواصل المباشر مع زبائها للرد على استفساراتهم	26	
					يعتبر ضمان التواصل مع الزبائن ضرورة للحصول على التغذية العكسية في الوقت المناسب	27	
					تتصل المؤسسة بشكل مباشر مع زبائها للتعريف بخدماتها الرقمية	28	
					تعتمد المؤسسة على وسائل التواصل الاجتماعي بشكل أساسي في استراتيجياتها التسويقية	29	

المحور الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة: نرجو منكم وضع العلامة (X) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة:

الترتيب	العدد	العبارة	درجات سلم القياس			
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق
خاصية الابتكار	1	لدى المؤسسة القدرة على الابتكار لتطوير المنتج أو الخدمة				
	2	تدرك المؤسسة أهمية تطوير واستحداث الطرق التسويقية داخل البيئة التنافسية التي تنشط بها				
	3	تستعمل المؤسسة أساليب مبتكرة في الترويج للمنتج أو الخدمة				
	4	لدى المؤسسة قسم خاص بالبحث والتطوير				
	5	تستثمر المؤسسة في مجال البحث والتطوير بشكل كبير				
	6	تتوفر لدى المؤسسة الموارد المالية والمادية والبشرية والأصول التنظيمية للتطور والإنتاج وتسليم منتجاتها أو خدماتها للزبون				
	7	تحاول المؤسسة تدارك التطورات التكنولوجية المستمرة للحفاظ على وضعية تنافسية جيدة				
خاصية القدرة على التسعير	8	تطور المؤسسة استراتيجيات تسعير مرنة تستجيب للتغيرات الطارئة في السوق				
	9	تقدم المؤسسة أفضل الأسعار بفضل إدارة التكاليف بشكل فعال				
	10	المؤسسة قادرة على تخفيض التكاليف بشكل لا يؤثر سلبيا على جودة المنتج أو الخدمة				
	11	تمتلك المؤسسة رأس مال بشري كفى يساعدها على تخفيض التكاليف				
	12	يساعد التسويق الرقمي بدل التقليدي على تخفيض التكاليف التسويقية للمؤسسة				
	13	تقوم المؤسسة بمراجعة دورية للأسعار بناء على تغير تكاليف الإنتاج واحتياج العملاء				
	14	لدى المؤسسة القدرة المالية لحيازة مصادر رأس المال اللازمة				
	15	يساعد التسويق الرقمي المؤسسة الوصول إلى معلومات دقيقة حول الأسعار المنافسة في السوق				

					يتيح التسويق الرقمي تحسين استراتيجيات التسعير بناء على تحليل سلوك العملاء	16
					تستخدم أدوات التسويق الرقمي لتقديم عروض تسعير جذابة تلائم احتياجات الفئات المستهدفة	17
					تعتمد المؤسسة على رأس مال المخاطر لزيادة قوتها المالية	18
					تدرس المؤسسة المعلومات المتاحة في السوق الذي تنشط به بشكل دوري لانتهاز الفرص في الوقت المناسب	19
					تتسم المؤسسة بالمرونة للتكيف مع التغيرات الطارئة في السوق	20
					تقوم المؤسسة بخلق قيمة مضافة للعميل من خلال دراسة توجهاتهم الاستهلاكية باستمرار	21
					المؤسسة قادرة على تحقيق أسبقية طرح منتجات وخدمات جديدة مقارنة بمنافسيها	22
					تختار المؤسسة استراتيجية تنافسية مناسبة لوضعيتها في السوق	23
					يتميز فريق العمل بالالتزام بالمهام المخولة اليه بشكل كامل وجيد	24
					تسعى المؤسسة لتكوين فريق عمل قوي ذو خبرة لتسهيل الوصول إلى أهدافها	25
					تساعد جودة المنتج أو الخدمة المؤسسة على اختراق أسواق جديدة بكل سهولة	26
					تهتم المؤسسة بفعالية الطرق التسويقية الحديثة لتلبية احتياجات الزبائن	27
					تقوم المؤسسة بالتغيير في إستراتيجياتها التسويقية وفقا للتطورات الحاصلة في هذا المجال	28

خاصية الذكاء السوقي

الملحق رقم (02): المقابلة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



إستمارة مقابلة موجهة إلى مؤسسي المؤسسات الناشئة الجزائرية و/أو مسؤولي قسم التسويق فيها

السيدات والسادة المحترمين، نضع بين أيديكم المقابلة التالية كونكم أصحاب مؤسسات ناشئة و/أو مسؤولي قسم التسويق فيها وذلك استكمالا لمتطلبات إعداد أطروحة دكتوراه الطور الثالث في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، بغرض تحديد أثر التسويق الرقمي على الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة.

القسم الأول:

المؤهل العلمي: ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

الخبرة المهنية قبل إطلاق المؤسسة الناشئة:

لا شيء ☐ أقل من سنة ☐ من 1 سنة إلى 5 سنوات ☐ أكثر من 5 سنوات ☐

المستوى الإداري داخل المؤسسة:

مؤسس المؤسسة الناشئة ☐ موظف في القسم التسويقي ☐

القسم الثاني: (أسئلة المقابلة)

– **السؤال الأول:** كيف ترون تأثير تبني استراتيجيات التسويق الرقمي على قدرة مؤسساتكم الناشئة في تحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل من خلال خاصية الابتكار، خاصية القدرة على التسعير وخاصية الذكاء السوقي؟

.....

.....

– **السؤال الثاني:** هل لديكم استخدامات الذكاء الاصطناعي في مجال التسويق الرقمي؟ وكيف ترون تأثيره في جذب العملاء؟

.....

.....

– **السؤال الثالث:** إلى أي مدى تؤثر قوة التواجد الرقمي (الموقع الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي، محركات البحث) على مكانة المؤسسة الناشئة في السوق؟

.....

.....

– **السؤال الرابع:** ما تأثير عملية مشاركة العملاء عبر مختلف الوسائط الرقمية في بناء ميزة تنافسية وتحقيق التطور المستمر في السوق؟

.....

.....

– **السؤال الخامس:** ما هي أبرز استراتيجيات الاحتفاظ بالعملاء التي تعتمد عليها شركتكم ضمن استراتيجية التسويق الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية من خلال خاصية الابتكار، القدرة على التسعير وخاصية الذكاء السوقي؟

.....

.....

– **السؤال السادس:** كيف تستفيدون من معطيات التسويق الرقمي وتحليلاته في فهم سلوك واحتياجات العملاء، وتبني استراتيجيات تسعير مرنة، ودعم قرار الابتكار والتطوير داخل المؤسسة؟

.....
.....
- السؤال السابع: كيف تقيمون دور عملية التواصل مع الزبون في إيصال الرسائل التسويقية، وتعزيز الصورة الذهنية للشركة، والمساهمة في تقديم العروض والخدمات بشكل أسرع وأكثر تميزاً مقارنة بالمنافسين؟

.....
.....
- السؤال الثامن: ما هي التحديات التي واجهتموها في مجال التسويق الرقمي لمؤسستكم؟

.....
.....
- السؤال التاسع: ما هي النصائح أو التوصيات التي بإمكانكم تقديمها للمؤسسات الناشئة في مجال التسويق الرقمي لتعزيز ميزتها التنافسية؟

كل الشكر والتقدير على منحنا جزءاً من وقتكم

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج (SPSS V.26)

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	102	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	102	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,954	57

Statistiques

		MA1	MA2	MA3	MA4	MA5	MA6
N	Valide	102	102	102	102	102	102
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,1765	4,2157	4,2549	4,0882	4,2941	4,0000
Médiane		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Ecart type		,91643	,97114	,86387	1,07264	,75240	,93343

Statistiques

		MB1	MB2	MB3	MB4	MB5
N	Valide	102	102	102	102	102
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,8333	3,7451	3,7157	3,9706	3,9118
Médiane		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Ecart type		,95527	,88649	,77559	,86122	,98607

Statistiques

		MC1	MC2	MC3	MC4	MC5	MC6
N	Valide	102	102	102	102	102	102

الملاحق

Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,9608	4,0000	3,4020	3,8824	3,8431	4,2157
Médiane	4,0000	4,0000	3,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Ecart type	,88912	,90104	1,06483	,92591	,86454	,63911

Statistiques

		MD1	MD2	MD3	MD4	MD5
N	Valide	102	102	102	102	102
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,4608	3,1176	4,0882	4,1667	3,8431
	Médiane	3,0000	3,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	Ecart type	,90839	1,11953	,79731	,66128	,84132

Statistiques

		ME1	ME2	ME3	ME4	ME5	ME6	ME7
N	Valide	102	102	102	102	102	102	102
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,1569	4,0196	3,6667	4,2255	4,2941	4,1569	4,2255
	Médiane	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	Ecart type	,81745	,84409	1,08394	,64343	,68344	,87592	,87774

Statistiques

		VA1	VA2	VA3	VA4	VA5	VA6	VA7
N	Valide	102	102	102	102	102	102	102
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,5490	4,5686	4,3922	3,6667	3,8922	3,7549	4,2353
	Médiane	5,0000	5,0000	4,5000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	Ecart type	,62343	,57178	,69163	,98838	,84322	,92743	,63209

Statistiques

		VB1	VB2	VB3	VB4	VB5	VB6	VB7	VB8
N	Valide	102	102	102	102	102	102	102	102
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,1275	4,0588	3,8431	3,8922	4,3333	4,1569	3,5784	4,1475
	Médiane	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	5,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	Ecart type	,72674	,71509	,85301	,79487	,83646	,62529	,89483	,70911

Statistiques

		VC1	VC2	VC3	VC4	VC5	VC6	VC7	VC8
N	Valide	102	102	102	102	102	102	102	102
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,2059	4,1863	4,2157	4,1078	4,1373	4,1667	4,4020	4,264
	Médiane	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,000
	Ecart type	,69422	,65598	,65442	,78232	,68994	,64614	,56743	,6121

الملحق رقم (04): قائمة الأساتذة المحكمين:

جامعة سطيف 1	الأستاذة خرخاش نادية
جامعة سطيف 1	الأستاذ رجم خالد
جامعة سطيف 1	الأستاذة رقام ليندة
جامعة سطيف 1	الأستاذة مساهل ساسية
جامعة وهران	الأستاذ معامير عبد اللطيف
جامعة قسنطينة 2	الأستاذة نصيب شهرزاد