

# دور التحول الرقمي في تحسين الحصة السوقية للمشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية على الشركات السياحية في محافظة اللاذقية)

الأستاذ الدكتور: طرفة زكريا شريقي<sup>1</sup>

الدكتور: محمد محمود<sup>2</sup>

غيث يوسف حمد<sup>3</sup>

## المُلخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التحول الرقمي في تحسين الحصة السوقية للمشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية، من خلال معرفة دور كل من البيئة التكنولوجية، وتوافر الخدمات الرقمية والإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين الحصة السوقية للمشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واتباع أسلوب المسح بالعينة وقام بتوزيع الاستبانة على (56) فرد من كادر العاملين في الشركات السياحية، من خلال دراسة ميدانية بغرض بيان هذه العلاقة. وقد خلصت الدراسة الى أن التحول الرقمي يساهم بشكل إيجابي في تحسين الحصة السوقية للمشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة من خلال البيئة التكنولوجية وتوافر الخدمات الرقمية والإدارة الالكترونية للموارد البشرية. ثم تم عرض بعض التوصيات لتحسين العلاقة والتي أهمها: العمل على تعزيز البنية التحتية الرقمية وتوافر استراتيجية متكاملة على أساس

<sup>1</sup>. أستاذ مساعد-عضو هيئة تدريسية قسم الاقتصاد والتخطيط- كلية الاقتصاد- جامعة اللاذقية- اللاذقية- سوريا.

<sup>2</sup>. مدّرس- عضو هيئة تدريسية قسم الاقتصاد والتخطيط- كلية الاقتصاد- جامعة اللاذقية- اللاذقية- سوريا.

<sup>3</sup>. طالب دراسات عليا (دكتوراه) في قسم الاقتصاد والتخطيط- كلية الاقتصاد- جامعة اللاذقية.

علمي لتطبيق التحول الرقمي في الشركات السياحية، العمل على إيجاد كوادر بشرية ذات مستوى عالٍ في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوفير عمليات التأهيل والتدريب. ضرورة توافر الخدمات الرقمية التي تجذب العملاء بما ينعكس بشكل إيجابي في تحسين الحصة السوقية للمشروعات السياحية.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، البيئة التكنولوجية، المشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، الحصة السوقية.

## **The role of digital transformation in improving the market share of small and medium tourism enterprises**

### **(A field study on tourism companies in Lattakia Governorate)**

**Dr. Tarafa Shuraiki<sup>4</sup>**

**Dr. Mohamed Mahmoud<sup>5</sup>**

**Ghaith Y Hamad<sup>6</sup>**

<sup>4</sup> Assistant Professor, Faculty Member, Department of Economics and Planning, Faculty of Economics, Lattakia University, Lattakia, Syria..

<sup>5</sup>. Lecturer, Faculty Member, Department of Economics and Planning, Faculty of Economics, Lattakia University, Lattakia, Syria..

<sup>6</sup>. Graduate student (PHD), Department of Economics and Planning, Faculty of Economics, Lattakia University.

## ABSTRACT

This study aimed to analyze the role of digital transformation in improving the market share of small and medium-sized tourism enterprises in Lattakia Governorate. It sought to understand the role of the technological environment, the availability of digital services, and the electronic management of human resources in enhancing the market share of these enterprises. The researcher relied on the descriptive analytical method, employing a survey approach by distributing questionnaires to (56) employees in tourism companies through a field study to demonstrate this relationship. The study concluded that digital transformation contributes positively to improving the market share of small and medium-sized tourism enterprises through the technological environment, the availability of digital services, and the electronic management of human resources. Several recommendations were presented to improve this relationship, the most important of which are: working to strengthen the digital infrastructure and ensure an integrated, scientifically-based strategy for implementing digital transformation in tourism companies; working to create highly qualified human resources in information and communication technology and providing qualification and training programs; and the necessity of providing digital services that attract customers, which positively reflects on improving the market share of tourism enterprises.

**Keywords:** Digital transformation, technological environment, SMTE, electronic management of human resources, market share..

## مقدمة :Introduction

إن التحولات التقنية التي اجتاحت العالم في القرن الواحد والعشرين أدت إلى انتقال إلى عالم يسوده الاستخدام المكثف لเทคโนโลยيا المعلومات والاتصالات أو ما يعرف بالثورة الرقمية والتي كانت لها بالغ الأثر على الحياة البشرية، وعلى مختلف المؤسسات، فقد أصبح التحول الرقمي مساراً اختيارياً لا اختيارياً تبعاً لما قامت به الرقمنة من إحداث تغييرات عميقة في تنظيم الاقتصاد العالمي وإعادة تحديد سلسل القيمة ودفع التوجه نحو إنجاز المهام في أقل وقت وجود وكفة ممكنة.

حيث بات التحول الرقمي هدفاً استراتيجياً ومن التوجهات الجديدة في المجال الإداري والمؤسسي وأصبح من غير الممكن تصور نشاط وظيفي من دون التقنيات الحديثة في ظل التطورات المتسارعة لเทคโนโลยيا المعلومات وانتشار التقنيات الرقمية ومسايرة التطورات التكنولوجية الحديثة، وهو ما فرض على المؤسسات ضرورة إعادة النظر في أساليبها واستراتيجياتها وأنظمتها بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية الحديثة، ومن ثم الاستعانة بأساليب التكنولوجيا الحديثة والتكنولوجيا الرقمية، وذلك ليس فقط لزيادة قدرتها التنافسية وتحسين حصتها السوقية، وإنما لضمان بقائها واستمرارها في السوق. وفي هذا الإطار تعتبر التكنولوجيا الرقمية والتحول الرقمي كأحد التطبيقات للأساليب التكنولوجية الحديثة. "فقد بانت التكنولوجيات الرقمية في الوقت الراهن مثيلة للموارد الطبيعية مثل الهواء والماء. فرفاهية البشرية ونموها كلاهما غداً يعتمدان على توافرها عالمياً. (تقرير الأمم المتحدة، 2023)

وفي إطار فهم التأثيرات الإيجابية العديدة لقطاع السياحة وأبعاده الاقتصادية والمجتمعية والبيئية المتزايدة، شهدت السنوات الأخيرة اتجاهها واضحاً لتطوير قطاع السياحة من خلال الاهتمام بتوفير الابتكار والتجديد، وإدخال التقنيات التكنولوجية الحديثة على الخدمات والمنتجات السياحية، ومن أهمها المنصات الرقمية بالإضافة إلى نظام تحديد المواقع الجغرافية والبيانات الضخمة وتقنيات الذكاء الاصطناعي وغيرها. فأعتماد تكنولوجيا التحول الرقمي في قطاع السياحة "جعل الترويج السياحي أكثر سرعة وسهولة وفاعلية، فازداد نمو

المؤسسات السياحية التي تركز على تبني هذه التكنولوجيا والشبكات الذكية في تسخير نشاطها .

فمعظم شركات السياحة في كافة الدول أدركت أهمية التحول الرقمي في صناعة السياحة، فالحلول الرقمية أصبحت ضرورة ماسة لتحقيق قطاع سياحة مستدام وتعزيز المنافسة وجعله أكثر تطوراً وحداثة ونماшиاً مع الاتجاهات الحديثة العالمية، وخاصة في ظل حرصها المتواصل في تحسين الكفاءة التشغيلية بالاعتماد على البيئة التكنولوجية وتبسيط الإجراءات أمام عملاءها الحاليين والمرتقبين وتقديم خدمات إبداعية ومرنة أكثر حداثة وتواكب التطورات والتغيرات الحالية والمختلفة عن الطرق التقليدية وبما يخلق الرضى أمام العملاء عبر تحسين جودة الخدمات بما يعزز من القدرة التنافسية للشركات ويعظم الحصة السوقية وتطوير منتجاتها وجودتها، وخاصة المشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة، التي تعد الجودة عاملاً مهماً لتحسين نوعية المنتجات والارتقاء بمستواها والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة. وهذا ما يركز عليه البحث الحالي حول دراسة دور التحول الرقمي في تحسين الحصة السوقية بالتطبيق على الشركات السياحية الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية. كاستجابة واقعية لتحديات وتغيرات يفرضها العصر الرقمي على الصناعة السياحية محلياً. وتهدف الدراسة إلى توظيف التكنولوجيا والإدارة الرقمية للموارد البشرية والخدمات الذكية لتحسين الحصة السوقية لهذه المشروعات، اعتماداً على دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية.

### 1- مشكلة البحث:

تسعى الشركات السياحية إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتوفير الجهد وتخفيف التكالفة وتبسيط الإجراءات أمام عملاءها الحاليين والمرتقبين وتقديم خدمات إبداعية ومرنة أكثر حداثة، وتواكب التطورات الحالية والمرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالتطور التكنولوجي ومزايا تبني التحول الرقمي وتختلف عن الطرق التقليدية، وبما يخلق الرضى أمام العملاء عبر تحسين جودة الخدمات بما يعزز من القدرة التنافسية للشركات السياحية ويحسن من حصتها السوقية.

وقد قام الباحث بصياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي:

هل للتحول الرقمي دور في تحسين الحصة السوقية في المشاريع السياحية الصغيرة والمتوسطة؟

وعن هذا السؤال تتفرع مجموعة من النّساؤلات الفرعية:

- هل للبيئة التكنولوجية دور في تحسين الحصة السوقية للمشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة؟

- هل لتوافر الخدمات الرقمية دور في تحسين الحصة السوقية للمشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة؟

- هل للإدارة الالكترونية للموارد البشرية دور في تحسين الحصة السوقية للمشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة؟

وقد تناول الباحث (البيئة التكنولوجية، توافر الخدمات الرقمية والإدارة الالكترونية للموارد البشرية) كأبعاد التحول الرقمي وفق نموذج محمد بالاستاد إلى الأدبيات السابقة (AL- Ganeshan, Vethirajan, 2023) ( Adamat et al, 2022 ) إضافةً إلى التأثير الأكبر لهذه الأبعاد بالنسبة للشركات السياحية وشموليتها وفق الأدبيات السابقة.

## 2-أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث من خلال:

- يشتق البحث أهميته العلمية والعملية من أهمية أنظمة التحول الرقمي لشركات السياحة والسفر، وكذلك من التغيرات المستمرة والمتعددة في عمليات التحول الرقمي، والاستفادة من الوسائل التكنولوجية كونها وسيلة مهمة لتعزيز القدرات التنافسية وتحسين الحصة السوقية من خلال دعم تسويق المنتجات والخدمات السياحية وأهمها توفير المعلومات الفورية لعملاء هذه الشركات من كافة الأماكن ولزيادة فرص العرض وتتوسيع المنتج السياحي وجذب العملاء.
- أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد السوري ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية باعتبارها ركيزة أساسية في عملية التعافي الاقتصادي في عملية إعادة الإعمار.
- التوجه الدولي والمحلي للتحول الرقمي لكافة القطاعات ومنها القطاع السياحي، والهادفة إلى إضفاء الابداع والابتكار للمنتج السياحي وبهدف زيادة القدرة التنافسية والقيمة المضافة للقطاع السياحي وزيادة مساهمته في النمو الاقتصادي.

- محاولة تقديم إطار نظري مبسط وموسّع عن الحصة السوقية وأساليب قياسها، يمكن من خلاله التعامل مع الحصة السوقية بشكل عملي وتحسينها قدر المستطاع، وبالتالي تخفيض التكاليف المترتبة عليها.
- قد تسهم نتائج الدراسة في فهم أوسع لمزايا التحول الرقمي السائد، ومدى الاعتماد عليه في المشاريع السياحية والذي يمكنه المساعدة في النهوض بواقع حصتها السوقية الحالية بما يعزز قدرتها على التنافسية.

### 3-أهداف البحث:

دراسة وتحليل دور التحول الرقمي في تحسين الحصة السوقية في المشاريع السياحية الصغيرة والمتوسطة.

-تحليل دور البيئة التكنولوجية كأحد أبعاد التحول الرقمي في تحسين الحصة السوقية للمشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة.

- تحليل دور توافر الخدمات الرقمية كأحد أبعاد التحول الرقمي في تحسين الحصة السوقية للمشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة

- تحليل دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية كأحد أبعاد التحول الرقمي في تحسين الحصة السوقية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

### 4-فرضيات البحث:

**فرضية البحث الرئيسية:** ينطلق البحث من فرضية رئيسة مفادها "يساهم التحول الرقمي بشكل إيجابي في تحسين الحصة السوقية للمشاريع السياحية الصغيرة والمتوسطة". حيث يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية:

**1- الفرضية الفرعية الأولى:** تساهم البيئة التكنولوجية بشكل إيجابي في تحسين الحصة السوقية للمشاريع السياحية الصغيرة والمتوسطة

**2- الفرضية الفرعية الثانية:** يساهم توافر الخدمات الرقمية بشكل إيجابي في تحسين الحصة السوقية للمشاريع السياحية الصغيرة والمتوسطة

**3- الفرضية الفرعية الثالثة:** تساهم الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بشكل إيجابي في تحسين الحصة السوقية للمشاريع السياحية الصغيرة والمتوسطة

## 5-منهج البحث:

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وعده طائق منها الاعتماد على البيانات الثانوية والأولية من خلال استبانة تم تصميمها من خلال إطلاع الباحث على الأدبيات المنشورة ذات الصلة، وتم اختيار أحد هذه النماذج كأساس أولي، وإضافة عدة أسئلة من نموذجين آخرين، بعد إجراء التعديلات وصياغة بعض البنود ليتوافق بشكل أفضل مع طبيعة الدراسة الحالية وتتناسب أهدافها، وسياق البيئة المحلية محل الدراسة، لضمان تحقيق صدق المحتوى وملاءمة الأداة.. وتم توزيعها على (60) مبحث، استرد منها (57)، وكانت (56) استبانة صالحة للتحليل، وتكون مجتمع البحث من كادر العاملين في 14 شركة من الشركات السياحية المسجلة في مديرية السياحة في محافظة اللاذقية (مدراء وموظفين)، ومن ثم تم الاعتماد على برنامج SPSS كأداة لتحليل البيانات المتوفرة.

## 6-مجتمع وعينة البحث:

شمل مجتمع البحث جميع العاملين في قطاع المشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية، والبالغ عددهم 65 فرد. وتم استخدام عينة عشوائية ضمن عينة قصدية (الشركات المفعة حيث تم تحديد المجتمع البحثي على أساس الشركات السياحية المفعة فقط، واختيار العينة بشكل عشوائي من داخل هذا المجتمع لتحقيق التمثيل المناسب)، وشملت العينة (60) مبحث. وقد اعتمد الباحث في تحديد حجم العينة على الجدول رقم (1):

جدول رقم (1): حجم العينة المناسب عند مستويات مختلفة من مجتمع الدراسة  
الأصلي وهامش خطأ مختلف

حجم العينة عند هامش خطأ %2	حجم العينة عند هامش خطأ %5	حجم المجتمع الأصلي (N)
49	44	50
96	79	100
141	108	150
185	132	200
226	151	250
267	168	300

343	196	400
414	217	500
571	254	750
706	278	1,000
1091	322	2,000
1622	357	5,000
1936	370	10,000

(Saunders, et al., 2012)

وحدد الباحث حجم العينة عند هامش خطأ 5%.

#### 7-حدود البحث:

**زمانية:** فترة توزيع الاستبيانة في شهر أيار / 2025، **مكانية:** المشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية.

**8-الدراسات السابقة:** وفيها يعرض الباحث موجز المراجعة الأدبية والنقدية التي تناولت هذه العلاقة.

#### الدراسات العربية

##### 1-دراسة (عبد، 2021)

عنوان: "دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة: دراسة ميدانية على القطاع المركزي لتنمية المشروعات الصغيرة بجهاز تنمية المشروعات".

هدفت الدراسة الى تحليل دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة من خلال دراسة دور أبعاد التحول الرقمي (البيئة التكنولوجية، إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، الإدارة الإلكترونية، الاتصال التنظيمي الإلكتروني) في تحسين أداء شركات السياحة المصرية. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع البيانات من خلال توزيع استبيان على العاملين بشركات السياحة في محافظة القاهرة. تم تحليل عدد (397) استماراة استقصاء، وتم تحليل البيانات واختبار الفروض من خلال برنامج SPSS 20. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي وتحسين أداء شركات السياحة المصرية، وأن أبعاد التحول الرقمي تؤثر في تحسين أداء شركات السياحة المصرية بنسبة (54,7%). وأوصت الدراسة بضرورة

قيام شركات السياحة بوضع استراتيجية واضحة ومحددة وفعالة لنشر الثقافة الرقمية بداخليها؛ لتحقيق أهداف الشركة وتحسين مستوى الأداء، على أن تتوفر في تلك الاستراتيجيات عنصر المرونة حتى يسهل تعديلها.

## **2- دراسة (مصطفى وآخرون، 2022)**

عنوان: "دور التحول الرقمي في تحسين أداء شركات السياحة المصرية بالتطبيق على شركات السياحة المصرية فئة أ".

هافت الدراسة إلى إبراز أهمية التحول الرقمي على تطوير المنتج السياحي وأثره على تنمية القطاع السياحي المصري من خلال إيجاد إطار مقترن للعلاقة التأثيرية بين التحول الرقمي وتطوير المنتج السياحي بهدف زيادة القدرة التنافسية والقيمة المضافة للقطاع السياحي. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بالإضافة إلى المنهج الاستباطي. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغت (150) مفردة من كافة المعندين والمخططين للنشاط السياحي والسفر في الأجهزة السياحية الحكومية، ومديري التسويق والسياحة في شركات السياحة، وقد استخدم استبيان لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وقد اظهرت النتائج أن غالبية الآراء ترى وجود أهمية لتوفير البنية الأساسية والاستراتيجيات الأساسية اللازمة لتطبيق التحول الرقمي والعمل على نشر الخدمات الرقمية المستهدفة في المؤسسات السياحية بالإضافة إلى أهمية العمل على إزالة الصعوبات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في قطاع السياحة المصرية وتطوير المنتج السياحي المصري.

## **3- دراسة (الراكان وآخرون، 2022)**

عنوان: "التسويق الإلكتروني وأثره على الحصة السوقية (دراسة نظرية تحليلية)".

هافت الدراسة إلى إظهار أثر استخدام المنظمة للتسويق الإلكتروني على حصتها السوقية. وقد اعتمد البحث الحالي على استخدام المنهج الوصفي القائم على مراجعة عدد من الأدبيات السابقة (عربية وأجنبية)، حيث تم شرح مفهوم التسويق الإلكتروني من حيث أهميته وأهدافه وأساليبه، ومن ثم شرح مفهوم الحصة السوقية وأهميتها والعوامل المؤثرة عليها ومؤشرات قياسها، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها تزداد فرص امتلاك

المنظمة لحصة سوقية أكبر حينما تقوم بالتركيز على كسب ثقة عدد أكبر من العملاء والمستثمرين من يستخدمون منتجاتها وخدماتها، وذلك يصبح أكثر سهولة وفعالية حينما يتم الاعتماد على أساليب التسويق الإلكتروني التي تنشر المعلومات والمواصفات بدقة وبأسلوب جاذب للانتباه، مما يدعم توجهات المنظمة في تمديد نطاق معاملاتها السوقية بصدق امتلاك حصة سوقية أكبر. وأوصى الباحث بضرورة تطوير كفاءات ومهارات المختصين التسويقيين لكي يقوموا بتنطيط خبراتهم التسويقية بأساليب التسويق الإلكتروني واستخدام تطبيقات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بفعالية، ضرورة تشجيع الحكومات لاعتماد المنظمات على التسويق الإلكتروني، كوسيلة لدعم رؤى الدول بصدق تحولها الرقمي على نحو شامل، تطوير المنظمة لبنيتها التحتية التكنولوجية، من خلال الاعتماد على أجهزة متقدمة، وأنظمة تشغيل حديثة.

#### 4- دراسة (قاسم، 2023)

##### عنوان: "التحول الرقمي وتأثيره في تنمية الخدمات السياحية واستدامتها"

وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر التحول الرقمي في تنمية الخدمات السياحية واستدامتها وطبقت الدراسة في عينة عشوائية من شركات السفر والسياحة في بغداد اذ تم توزيع 66 استمارة استبيان على مدراء شركات السياحة والسفر من مختلف حاملي الشهادات العلمية ولكل الجنسين وادخال نتائج الاستبيان في البرامج الاحصائية SPSS v24 و Amos v24 . وتوصلت الدراسة الى انه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين (التحول الرقمي) و (استدامنة تنمية الخدمات السياحية) و هذا يعني أن الشركات السياحة معظمها لا تستخدم التحول الرقمي في تنمية خدماتها السياحية على الرغم اتفاق معظم افراد العينة على أهمية فقرات التحول الرقمي وتنمية واستدامنة الخدمات السياحية كذلك لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية من قبل التحول الرقمي في تنمية الخدمات السياحية المقدمة من قبلها حسب اجابات عينة البحث من مدراء الشركات السياحية واوصت الدراسة بأنه على الشركات العمل وضع استراتيجية متكاملة مبنية على اسس علمية لتطبيق التحول الرقمي في برامجها الخدمية وان تهتم بتطوير الواقع الالكتروني لرفع قدرتها على جذب السائحين و الاهتمام بتوفير البنية التكنولوجية الرقمية كذلك الاهتمام أكثر بإنجاز معاملات الحجز والسداد والتي تساعد في تسهيل تقديم الخدمات للسياح.

## 5- دراسة (مختار، 2024)

### عنوان: تحول الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى الرقمية في سلطنة عمان: مسار النجاح والعقبات المحتملة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل حالة التحول الرقمي في سلطنة عمان مع التركيز على المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتحديد المعوقات التي تواجه هذا التحول، واستحداث الوسائل الممكنة لدعمه. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمسح الميداني من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية مكونة من 100 شركة صغيرة ومتوسطة، وقد استخدمت التكرارات والنسب المئوية. وأهم ما توصلت إليه الدراسة بأن سلطنة عمان تولي اهتمام للتحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتقوم بتقديم العديد من البرامج والمبادرات لتحقيق هذا الهدف مثل توفير التدريب والدعم المالي والتكنولوجي وتوفير المنصات الرقمية وتعزيز الوعي بأهمية التحول الرقمي.

الدراسات الأجنبية:

### 1- دراسة (Mwenda, 2015) وهي عنوان: **(Influence of Competitive Strategies On Market Share At Safaricom Limited).**

العنوان باللغة العربية: تأثير الاستراتيجيات التنافسية على الحصة السوقية لشركة خاصة بالاتصالات الهايفية.

تنبّه مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤل الآتي: ما هي الاستراتيجيات التنافسية التي تعتمدها الشركة محل الدراسة لزيادة حصتها السوقية؟، كما هدفت الدراسة تحديد تأثير المنافسة والاستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها الشركة محل الدراسة لتعزيز حصتها السوقية من خلال استراتيجية الابتكار، وإدارة العملاء، والعمليات، والتسويق، حيث تم اعتماد دراسة الحالة، كما تم إجراء مقابلة مع أربع رؤساء أقسام في الشركة محل الدراسة، ولقد كشفت نتائج الدراسة أن الاستراتيجيات التنافسية المستخدمة في الشركة محل الدراسة لزيادة حصتها السوقية هي استراتيجية التمايز والتركيز وقيادة التكلفة التي تمكّن الشركة من فهم حاجات العملاء ووضع الحلول التي تضيّف قيمة لحياتهم، كما تم اعتماد التقنيات الحديثة التي تمكّن الشركة من تحقيق التكامل والتعامل بسهولة مع العملاء وبالتالي زيادة

الفرص التسويقية للشركة محل الدراسة، كما اتفق أفراد العينة أن المنتجات التي تقدمها الشركة محل الدراسة هي المكالمات الصوتية والرسائل النصية وخدمات الإنترن特، بالإضافة إلى أنَّ اعتماد الاستراتيجيات التنافسية هو السبيل المناسب لمواجهة المنافسة في قطاع الاتصالات، كما أنَّ الشركة محل الدراسة تستخدم استراتيجيات التمايز والتركيز وقيادة النكفة واحتراق السوق والتسعير بشكل جيد من أجل بناء ميزة تنافسية وخلق قيمة مضافة للشركة وتحسين سمعتها لدى جميع العملاء.

## دراسة (Sanele, Lawrence, 2022) -2

The influence of digital transformation on the growth of small and medium enterprises in South Africa.

### عنوان: أثر التحول الرقمي على نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة في جنوب أفريقيا

هدفت هذه الدراسة هو دراسة تأثير التقنيات الرقمية على قطاعات الأعمال في جنوب أفريقيا، وأشارت الدراسة الى أن بيئه الأعمال أصبحت ديناميكية للغاية، ولا يمكن التنبؤ بها، وتنافسية بسبب القوى الخارجية معظمها التكنولوجيا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم إجراء مقابلات شبه منظمة لجمع البيانات، مع ثمانى مقابلات فى منطقة ديريان. وشملت العينة الشركات الصغيرة والمتوسطة في مقاطعة كوازولو ناتال تكونها نوعية حسب التصميم، وتم اختيار مديرى الشركات الصغيرة والمتوسطة بشكل مقصود كمشاركين بناءً على مناصبهم الإدارية في الشركة وعلى أساس إشرافهم على العمليات التجارية وفهم تأثير التحول الرقمي في الأعمال التجارية. المقابلات، حدثت الدراسة موضوعات مثل "اكتساب العرض" و"اكتساب أرقام مبيعات فعالة" نتيجة لتطبيق التحول الرقمي. وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي يؤثر بشكل كبير على بناء العلاقات مع العملاء وضمان سهولة الوصول إلى الأعمال. وتشير النتائج كذلك إلى البيع عبر الإنترنرت والتسويق الرقمي باعتبارها المنصات الرقمية الرائدة التي نفذتها بنجاح معظم الشركات الصغيرة والمتوسطة في جنوب أفريقيا.

## دراسة (Nagian, Thomas, Nyoto, Rita, 2024) -3

## Role of Digital Marketing and Digital Transformation in the SME's Financial Performance

### العنوان باللغة العربية: دور التسويق الرقمي والتحول الرقمي في الأداء المالي للشركات الصغيرة والمتوسطة

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التسويق الرقمي والأداء المالي، وتحليل العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي، تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والتسويق الرقمي. هذا البحث الطريقة كمية من خلال الدراسات الاستقصائية والبحث على عينة من أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة في إندونيسيا وبالغ عددهم 670 من أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة الذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. وتم استخدام نمذجة المعادلات البنائية (البيكليلية) عن طريق البرنامج SmartPLS 3.0. وتمثل المتغير المستقل بالتسويق الرقمي، المتغير الوسيط: التحول الرقمي والمتغير التابع: الأداء المالي. وأهم ما توصلت إليه الدراسة أن التسويق الرقمي علاقة إيجابية وهامة للأداء المالي، والتحول الرقمي له تأثير إيجابي وعلاقتها الهامة بالأداء المالي، التحول الرقمي له تأثير إيجابي وهام بالتسويق الرقمي. وكما أن التسويق الرقمي يؤثر على الأداء المالي من خلال التحول الرقمي.

### 4- دراسة (Gohar et al, 2025)

The Impact of digital transformation on SMES marketing performance: role of social media and market turbulence.

### العنوان باللغة العربية: "أثر التحول الرقمي على الأداء التسويقي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة: دور وسائل التواصل الاجتماعي واضطراب السوق".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء التسويقي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وإلى سد هذه الفجوة من خلال تبني نموذج تبني التكنولوجيا، وذلك لاستكشاف كيفية مساهمة التحول الرقمي في بيئة تقنية سريعة التغير في تشكيل القدرات المؤسسية التي تُعد ضرورية لتبني هذا التحول، ومدى تأثيرها على الأداء التسويقي للمؤسسة. واعتمدت

الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام مزج من أسلوب العينة الميسّرة وأسلوب كرة الثلج، وذلك من خلال استبيان شمل 316 مؤسسة صغيرة ومتعددة الحجم في مدینتی إسلام آباد ورووالبندي في باكستان. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يُحدث تأثيراً إيجابياً على الأداء التسويقي لهذه المؤسسات، مما يشجع الشركات على اغتنام الفرص التي توفرها التقنيات الرقمية الحديثة والاتجاهات المتتسارعة نحو الرقمنة على مستوى الصناعة، من خلال تبني تقنيات جديدة وتعزيز قدراتها الرقمية بهدف رفع مستويات الإنتاجية والكفاءة والابتكار، إلى جانب تحسين الأداء التسويقي.

وبالتالي تتشابه الدراسة الحالية هذه مع العديد من الدراسات السابقة في التطرق لمواضيع متعلقة بالمشروعات الصغيرة المتوسطة وتشابهت كذلك مع العديد من الدراسات بأن تبني التكنولوجيا الرقمية لم يعد رفاهية، بل عاملاً حاسماً للبقاء والتتوسيع وتعزيز التنافسية في السوق. وكذلك بتحسين الأداء والحصة السوقية والناتجة عن التحول الرقمي بوصفه رافعة استراتيجية لتحسين الأداء السوقى، سواء من خلال تحسين الحصة السوقية أو تعزيز الميزة التنافسية. لكنها تختلف في أنها تدرس تحسين الحصة السوقية من خلال تأثير التحول الرقمي وفق الخصوصية المحلية في الجمهورية العربية السورية، من خلال تطبيقها على بيئة جديدة تتمثل بالمشاريع السياحية الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية. لتسليط الضوء على مدى تبني تلك المشروعات السياحية للتتحول الرقمي كاستجابة واقعية لتحديات وتغيرات يفرضها العصر الرقمي على الصناعة السياحية محلياً وانعكاسه على حصتها السوقية.

#### الإطار النظري للبحث:

##### **1-مفهوم المشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة:**

يشمل مفهوم المشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة فئات عريضة من المشروعات الاقتصادية، وتعد تلك المشروعات من الركائز الأساسية لتنمية القطاع السياحي، فهي منشآت اقتصادية تعمل في مجال تقديم الخدمات السياحية، وعلى الرغم من هذا التعريف العام إلا أن تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة يختلف من دولة إلى أخرى، ومن قطاع إلى آخر، وفقاً لمعايير اقتصادية وتشغيلية محددة. إذ توجد عدة معايير يتم وفقاً لها تحديد تعريف للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، منها يعتمد على حجم رأس المال المستثمر،

أو عدد العمال، أو حجم المبيعات أو قيمة الموجودات، أو الحصة السوقية، أو المستوى التكنولوجي، وغيرها من المعايير، وبشكل عام يتم استخدام أكثر من معيار عند وضع تعريف للمشروعات الصغيرة والمتوسطة (مداد، 2020). وإن تعريف المشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة بالنسبة لكافة الدول والمؤسسات الدولية لا يختلف عن تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة استناداً إلى المعايير المعتمدة لتعريف تلك المشروعات، وإنما يختلف فقط بالنسبة إلى المشروعات التي تنشط في الحقل السياحي. (Dimoska et al, 2023, 57). فقد عرف البنك الدولي المشروعات السياحية الصغيرة: هي التي تضم أقل من 50 موظفاً وكل من إجمالي أصولها وحجم المبيعات السنوية لا يتعدى 3 ملايين دولار أمريكي. والمشروعات السياحية المتوسطة: وهي المشاريع التي عدد موظفيها أقل من 300 موظف وكل من إجمالي أصولها وحجم المبيعات السنوية لا يتعدى 10 ملايين دولار أمريكي كل من أصولها. (World Bank Group, 2019) وكما عرف الاتحاد الأوروبي المشروعات الصغيرة: هي المشروعات التي يتراوح عدد العاملين فيها من 10 - 50 عامل، ولا تقل مبيعاتها السنوية عن 10 ملايين يورو. والمشروعات المتوسطة: هي تلك المشروعات التي يتراوح عدد العاملين فيها من 50 - 250 عامل، ولا تقل مبيعاتها السنوية عن 50 مليون يورو. (Levent, Maureen, 2023, 4)

أما في سوريا فقد وجد أكثر من تعريف للمشروعات الصغيرة والمتوسطة ومنها التعريف المنبثق عن القانون رقم /2/ للعام 2016 المتضمن إحداث الهيئة العامة لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم في الجدول رقم (2) تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة وفق دليل الهيئة تبعاً لحجم النشاط ونوعه.

#### **الجدول رقم (2): تعريف المشروعات السياحية الصغيرة المتوسطة في سوريا.**

القطاع التجاري	القطاع الصناعي	القطاع الخدمي	القطاع الزراعي	حجم المشروع	معيار تصنيف حجم المشروع
10-4 عامل	35-6 عامل	40-6 عامل	20-6 عامل	المشروعات الصغيرة	عدد العمال
30-11 عامل	100-36 عامل	100-41 عامل	70-21 عامل	المشروعات المتوسطة	
(1500- 150) مليون ل.س	(2250- 110) مليون ل.س	(1500- 110) مليون ل.س	(899- 76) مليون ل.س	المشروعات الصغيرة	معيار المبيعات السنوية

المشروعات المتوسطة	( مليون ل.س)	المشروعات الصغيرة	( مليون ل.س)	المشروعات المتوسطة	( مليون ل.س)
المشروعات الصغيرة	( مليون ل.س)	المشروعات المتوسطة	( مليون ل.س)	المشروعات الصغيرة	( مليون ل.س)
المشروعات المتوسطة	( مليون ل.س)	المشروعات الصغيرة	( مليون ل.س)	المشروعات المتوسطة	( مليون ل.س)
المشروعات الصغيرة	( مليون ل.س)	المشروعات المتوسطة	( مليون ل.س)	المشروعات الصغيرة	( مليون ل.س)

المصدر : من اعداد الباحث وفق الدليل التعاريسي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة- هيئة

### تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة لعام 2023.

ويعرف الباحث المشروعات الصغيرة والمتوسطة السياحية بأنها " تلك المشروعات التي تدرج ضمن القطاع الخدمي وتمارس النشاط الخدمي كشركات السياحة والسفر وتدرج خدماتها في المناطق السياحية، ويتراوح عدد عمالها بين (40-6) عامل للمشروعات الصغيرة السياحية و(100-41) عامل للمشروعات المتوسطة السياحية.

### 2- العوامل التي تؤدي إلى نجاح المشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة وزيادة حصتها السوقية :

أكدت الأبحاث والدراسات الأكاديمية على عدة عوامل تساهم في نجاح المشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة وزيادة حصتها السوقية، ومنها: (عبد القادر وأخرون، 2017) (مريم، 2022، 6) (برغوث، 2024، 15)

1- توفير بيئة تكنولوجية تمثل بإنشاء البرامج الالكترونية ونظم المعلومات من أجل تحقيق أهداف المشروع في النمو والتوسع من خلال تنفيذ الاستراتيجيات الملازمة والتي تحسن أداء المشروع.

2- الاعتماد على التسويق الرقمي والطرق المبتكرة وغير التقليدية لنزويج المقاصد السياحية وتسويق الخدمات التي يقدمها المشروع.

3- إنشاء منصات رقمية خاصة بالمشروع السياحي تحقق المواءمة بين العرض والطلب السياحي وتتوفر تمام إجراءات الحجز والدفع بما يعزز من رضى العملاء ويعين الحصة السوقية.

4- الوصول الى مصادر التمويل، حيث يعتبر التمويل عامل رئيسي في نجاح المشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة واستمرار نشاطاتها وزيادة حصتها السوقية.

- 5- إعداد دراسة الجدوى التي تمكن من تقدير التكالفة الكلية للمشروع قبل إنشائه، والتتبؤ بحجم المبيعات.
- 6- القيام بدراسة السوق، ومتابعة كافة مراحل العملية التسويقية الالكترونية والقيام بتقدير حجم الحصة السوقية للمشروع من السوق.
- 7- تدريب الموارد البشرية في المشروع على المهارات الرقمية، بما يزيد من كفاءتهم في أداء المهام الموكلة إليهم
- 8- الاستعانة واستشارة ذوي الخبرة والتخصص في مجال تكنولوجيا المعلومات للوصول إلى الدعم الفني والتدريبي المطلوب.
- 9- معرفة الفرص والتحديات التي تواجه المشروع، والتهديدات ونقاط القوة والضعف في المشروع.

### 3-مفهوم التحول الرقمي:

يرتبط مفهوم التحول الرقمي بكيفية استخدام الشركات للتكنولوجيا الرقمية مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي وتقنيات انترنت الأشياء لتعزيز العمليات التجارية وتجربة العملاء وابتكار أساليب عمل جديدة. (Ahmad et al, 2021, 8) (وستفيد من هذه التكنولوجيا جميع مجالات الأعمال التجارية والخدمة ولاسيما قطاع السياحة، فتجربة السفر نفسها تبدلت تبلاً دراماتيكياً، فلم يعد البحث عن فندق أو وجهة سياحية يتم إلا عبر الوسائل الرقمية).

وقد عرفه (مختار، 2024، 184) بأنه "تحول الشركة إلى التكنولوجيا لا يعني فقط إدخالها ضمن حدود الشركة، بل يشمل برنامجاً شاملاً لتحسين أدوات العمل داخلياً وخارجياً، وتقديمة الخدمات بسهولة ومرنة للجمهور المستهدف، فهو يدفع الشركات إلى تغيير نماذج أعمالها وتكيفها مع الواقع الجديد".

وكما عرف (Brysch, 2019) التحول الرقمي بأنه: "استخدام التقنيات الرقمية الحديثة لتحويل نموذج الأعمال وتحقيق فرص جديدة من الدخل والقيمة المضافة والتحول إلى الاقتصاد الرقمي تقنياً وإدارياً وتسويقياً". وعرفه (ملحم، 2023، 83) بأنه "عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات،

وتسهيل إجراءات الحصول على الخدمات المقدمة للعملاء من خلال توفير فرص جديدة ومتقدمة تزيد من قيمة منتجات الشركة".

وعرف (Bharadwaj et al, 2013, 27) بأنه "استخدام التقنيات الرقمية الحديثة كوسائل التواصل الاجتماعي أو الهاتف المحمول والأجهزة المدمجة والبرامج الالكترونية من أجل تحسين إجراء العمليات للمؤسسة وتبسيطها وإجراء نماذج أعمال حديثة تتسم بالكفاءة".

وكما عرفة (حمادة، 2022، 53) بأنه "عملية انتقال الشركات إلى نماذج عمل تعتمد على التقنيات الرقمية لدعم تطوير وابتكار ما يقدم من منتجات وخدمات وتوفير فنوات جديدة للتسويق وفرص عمل تزيد من قيمة منتجاتها".

ومما سبق يعرف الباحث التحول الرقمي بأنه "عملية التحويل من نظام تقليدي إلى نظام رقمي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة ميادين العمل السياحي، في ضوء مجموعة من المتطلبات المتمثلة في إنشاء بنية تحتية تكنولوجية، ونشر ثقافة التحول الرقمي، وتوافر الخدمات الرقمية وتصميم البرامج السياحية الرقمية، وإدارة وتمويل التحول الرقمي، إضافةً إلى إدارة الموارد البشرية الكترونياً".

#### 4-أبعاد التحول الرقمي

تتمثل أبعاد التحول الرقمي بالآتي: (شلبي وإسماعيل، 2024، 31 )

1-البيئة التكنولوجية: لهذه البيئة تأثير كبير ورئيسى على أداء الشركات من خلال تأثيرها على تسويق الخدمات وعلى إنتاجية الشركة، وكذلك تأثيرها على تطوير منتجات الشركة من خلال تبني الوسائل التكنولوجية، لما لهذه الوسائل والأنظمة التكنولوجية من دور فاعل في تحسين جودة الأعمال وتحسين الإنتاجية، وتحقيق الابتكار والإبداع في عمليات الشركة، وبناء المنظمة الافتراضية، وإيجاد كم كبير من المعلومات اللازمة للشركات بكفاءة عالية.

2-إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: إن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية تحقق السرعة العالية في الحصول على بيانات الموارد البشرية واستعادتها عند الحاجة وسهولة إعادة تصنيفها، وتقيمها من خلال إنشاء ملفات الكترونية داخلية وبناء نظام الكتروني يحتوي على بيانات العاملين يرتبط بأنظمة قياس وتقدير الأداء الكترونياً للعاملين.

3- الخدمات الرقمية: وغرضها تحسين إجراءات العمل عن طريق وضع أهداف، وتبني استراتيجيات من أجل تحقيق تلك الأهداف، وإزالة كل عقبة تؤثر على جودة سير العمل،

وذلك بالاستناد إلى وسائل التكنولوجيا الحديثة، بهدف تطوير الأداء داخل الشركة بشكل يلبي رغبات ومتطلبات العملاء، من سهولة الوصول إلى الواقع الإلكتروني، وسهولة إنجاز المعاملات والخدمات الموثوقة والسليمة.

### **5-متطلبات التحويل الرقمي**

إن عملية التحول الرقمي تتضمن متطلبات رئيسية، وفق الآتي: (مشهور ويوفس، 2021، 236)

-التقنيات: ويقصد بها توفير المتطلبات التكنولوجية لبناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة والبيانات، والتخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومرکز معلومات. وأهمها تقنيات التطبيقات الاجتماعية، التقنيات المتقدمة، تحليل البيانات الضخمة والبنية التحتية للحوسبة السياحية.

-البيانات: تتضمن قيام المؤسسات بإدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال، وذلك لتوفير بيانات نوعية موثقة و كاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليلي الإحصائي والبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل، ومتابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها.

-الموارد البشرية: تتضمن توفير الكوادر المؤهلة والقادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة وتنفيذها، وأن تكون مدربة وفق أحدث أنظمة التكنولوجيا الرقمية وذات خبرات علمية وعملية متخصصة مع الإيمان بالتطور والتطوير.

-العمليات: تتضمن إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير الأداء على الصعيدين الداخلي والخارجي للمؤسسات والشركات السياحية، لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، ويتضمن ذلك السياسات والإجراءات التي تغطي كافة نشاطات الشركة وعملياتها المترابطة والتقنيات المطورة والبيانات المعالجة.

### **6-أهمية التحول الرقمي في الشركات السياحية**

يمثل التحول الرقمي انتقال شركات السياحة من الاعتماد على نماذج العمل التقليدية إلى نماذج العمل الرقمية لتطوير وابتكار طرق جديدة لتصميم المنتجات والخدمات وتقديمها للعملاء. تسعى مختلف الشركات على اختلاف مجالات أعمالها إلى التحول الرقمي،

واستثمار التقنيات الرقمية في كافة أعمالها، سعياً إلى النمو. حيث أن البرامج الإلكترونية تساهُم في زيادَة القدرات في تحديد المشاكل وإيجاد الحلول ويرجع ذلك إلى المزايا العديدة التي يحققها التحول الرقمي مثل رفع الكفاءة التشغيلية بالشركات، والوصول إلى المزيد من العملاء، وزيادة القدرة على تتبع وتحليل رغبات واحتياجات (العملاء، وخلق فرص جديدة، ومبكرة لخلق القيمة للعملاء، وتحسين تجارب العملاء، وتحقيق رضاهُم وولائهم (شحادة، 2021، 54) وكما تبرز أهمية التحول الرقمي في زيادة قدرة الشركات على استغلال مهارات وقدرات العاملين، وزيادة التكامل والتتنسيق بين مختلف الأنشطة والعمليات داخل الشركة، وتحسين كفاءة وفاعلية عملياتها، وتطوير الأساليب الإدارية، بجانب إدارة الوقت بشكل فعال، وتقديم خدمات مبتكرة. (الأسرج ومحمد، 2022، 109)

حيث أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تكفل السرعة العالية في استعادة البيانات وتقييمها وسرعة الوصول إلى بيانات الموارد البشرية المتاحة وإعادة تصنيفها وجمع المعلومات لتحسين المسار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بحيث تصبح أكثر دقة وشفافية للتقارير والمعلومات من خلال تغيير ثقافة الشركة من الثقافة الورقية إلى الثقافة الإلكترونية، وإنشاء ملفات إلكترونية داخلية للموارد البشرية مما يؤدي إلى تحسين ثقافة العمل داخل الشركة وإنشاء إجراءات ومنهجية وتحقيق وفورات في التكلفة يمكن تحقيقها من خلال تحسين العمليات وزيادة الشفافية، والحد من العبء التنظيمي وتحقيق رضا الموظفين. (Anjum & Gani, 2017, 186

كما يدعم التحول الرقمي تعزيز الثقافة الرقمية لدى العاملين، وبناء العقلية الرقمية لديهم، وأمتلاك قاعدة بيانات يمكن الاعتماد عليها في إنجاز أعمالها واتخاذ القرارات، وزيادة فاعلية الاتصالات، وإكساب العاملين بعض المهارات الرقمية لمواكبة التطورات في بيئَة العمل (عبد الحميد، 2022، 141)

إضافةً إلى ذلك، تبرز أهمية التحول الرقمي في زيادة قدرة الشركات على مواكبة التغيرات في بيئَة العمل، والتكييف معها، وإحداث التغييرات في عملياتها وأنشطتها الداخلية بشكل مرن، وتحقيق التميز المؤسسي من خلال توفير معلومات للأماكن السياحية من خلال التطبيقات الإلكترونية وسهولة تطبيق إنجاز المعاملات وتقديم خدمات موثوقة من خلال الموقع الإلكتروني. (أحمد، 2021، 16 )

## 7- مفهوم الحصة السوقية:

يوضح الجدول رقم (3) مفهوم الحصة السوقية وفق آراء مجموعة من الباحثين:

### الجدول (3): مفهوم الحصة السوقية وفق آراء مجموعة من الباحثين.

اسم الباحث	عنوان الدراسة	مفهوم الحصة السوقية
شهاب الدين، 2016	أثر المشتري والمنافسة في تحديد الحصة السوقية في شركات الأعمال.	"تمثل عنصراً أساسياً لتوسيع أعمال الشركات، وتؤدي إلى زيادة الإنتاجية وانخفاض التكاليف وزيادة الأرباح".
حداد، 2010	الإدارة المالية.	هي "نسبة أصول أو ودائع أو تسهيلات المصرف خلال سنة معينة، إلى مجموع أصول أو ودائع أو تسهيلات جميع المصارف، خلال السنة نفسها".
Khorana & Servaes, 2012	ما الذي يدفع الحصة السوقية في صناعة الصناديق المشتركة؟	هي مقياس يميز بين الشركة الرابحة والشركة الخاسرة في السوق، وتتمثل نصيب الشركة من حجم المبيعات في السوق مقارنة مع المنافسين الآخرين.
Jiang, et al, 2016	آثار المعرفة على نجاح العلامة التجارية عبر الانترنت-نموذج قائم على الوكيل لتعزيز الحصة السوقية عبر الانترنت	ترمز إلى نصيب الشركة أو نسبة مبيعاتها إلى المبيعات الإجمالية للمؤسسات الأخرى، ويتم التغيير عنها من خلال نسبة مئوية لحجم مبيعات الشركة.
شهاب الدين، 2016	الحصة السوقية للتسهيلات المصرفية وأثرها على ربحية البنوك التجارية الأردنية: دراسة اختبارية على البنوك التجارية الأردنية للفترة من 2014-2010	هي "نسبة مئوية من استحواذ المصرف على حصة سوقية معينة من الأسواق العاملة فيها، وبأقل التكاليف الممكنة والمخاطر لما لهذه النسبة من أهمية قصوى في تحقيق عنصر الربحية من خلال احتساب الودائع مقابل التسهيلات".

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ووفقاً لدراسة كل من الباحثين (Moghaddan & Borough, 2012) فإن قياس الحصة السوقية هام في العديد من الشركات، حيث يمكن تلخيص أداء الأعمال والربح الاقتصادي للشركة في الحصة السوقية، ومحاولة الشركة الحصول على حصة سوقية ملائمة تتطلب منها جهداً إضافياً كبيراً؛ بهدف تحديد القوى الخارجية الفاعلة، كالفرص والتهديدات وملازمة تلك المعرفة المكتسبة مع نقاط قوة وضعف الشركة؛ بهدف اختيار الفرص المناسبة واستثمارها بشكل فعال في محاولة للاستحواذ على السوق والوصول إلى الحصة السوقية

العظمى (الكور، 2011). وحسب وجهة نظر الباحث تعدّ الحصة السوقية أداة قياس استراتيجية الشركة في السوق، وبيان حركة العملاء بين منتجات وخدمات الشركة ومنتجات المنافسين، ويطلب الحصول على الحصة السوقية بذل جهود كبيرة واستثمار كافية الموارد المتاحة لديها؛ من أجل معرفة كيفية التأثير في عملاء الأسواق المستهدفة والاستحواذ على هذه الأسواق واقتناص الفرص والحصول على عدد كبير من العملاء.

#### 4-طرق قياس الحصة السوقية:

تعدّ الحصة السوقية مؤشراً لمدى قدرة الشركة على خدمة السوق الذي تعمل فيه وتحليل الموقع التنافسي لشركة محددة في السوق، ويوجد العديد من الطرق الخاصة في قياس الحصة السوقية للشركات، (سليمان، 2017، ص 31) نذكر منها الآتي:

##### أ-الحصة السوقية الإجمالية:

هي عبارة عن نسبة المبيعات التي تحققها الشركة إلى إجمالي المبيعات التي يتحققها المنافسون في السوق المستهدف خلال نفس الفترة. وتคำس بقسمة مبيعات الشركة خلال فترة زمنية معينة على مبيعات القطاع في نفس الفترة، وذلك على النحو الآتي بحسب (طملية، 2013):

$$\text{حصة السوق الإجمالية} = \frac{\text{مبيعات الشركة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات الصناعة في نفس الفترة}} \times 100\%$$

و عند استخدام هذه المعادلة يجب اتخاذ القرار بشأن الآتي:

- التحديد الدقيق لمفهوم الصناعة الكلية والتي سوف يتم على أساسها مقارنة مبيعات الشركة بمبيعات الصناعة.

- تحديد المنطقة الجغرافية التي سيتم قياس الحصة السوقية فيها، وتحديد الفترة الزمنية خلال فترة القياس.

- تحديد إذا كانت المبيعات تقيس بالقيمة (سعر البيع)، أو بالوحدات المباعة للتعبير عن الحصة السوقية.

**بـ-الحصة السوقية النسبية بالنسبة إلى الشركات ذات القيمة العالمية:**

هي عبارة عن نسبة المبيعات التي تحققها المنظمة إلى إجمالي مبيعات الشركات ذات الحصة السوقية العالمية التي يتم تحقيقها في السوق المستهدف خلال نفس الفترة. ويتم التطرق لهذه الطريقة عند القيام في التحليل الاستراتيجي وعند تقييم الوضع التنافسي للشركات. وتتقاس من خلال مقارنة مبيعات الشركة بمبيعات أعلى ثلاثة شركات في الصناعة، وذلك على النحو الآتي بحسب (الصيرفي، 2005):

$$\text{حصة السوق النسبية} = \frac{\text{مبيعات الشركة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات الشركات الثلاث ذات الحصة السوقية العالمية في الصناعة في نفس الفترة}} \times 100$$

**جـ-الحصة السوقية النسبية مقارنة بالشركة القائدة:**

تقاس من خلال مقارنة مبيعات المنظمة بمبيعات الشركة القائدة في الصناعة على النحو الآتي (البكري، 2008):

$$\text{الحصة السوقية مقارنة بالقائد} = \frac{\text{مبيعات الشركة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات الشركة القائدة للسوق}} \times 100$$

وبحسب رأي الباحث فإن قياس الحصة السوقية وفق الطرق السابقة الذكر يقدم معلومات جيدة ومفيدة للمسوقين، للحكم على موقع الشركة في السوق المستهدف ومقارنة الحصة السوقية للشركة خلال العام الحالي مع العام السابق، ومع الحصص السوقية للمنافسين.

**8-أهمية الحصة السوقية**

للحصة السوقية أهمية بالغة بالنسبة للشركات، فهي مؤشر هام للشركة تقيس به مركزها التنافسي مقارنةً بالمنافسين وتعبر عن قدرة الشركة وكفاءتها في السيطرة على الأسواق. (حمزة وعلي، 2021، 313) حيث تؤثر الحصة السوقية المتحققة لشركة معينة في أرباحها ومستوى النقدية فيها، فكلما كانت الشركة تمتلك حصة أكبر من المنافسين الموجودين في

السوق، فإنها تستطيع أن تحقق أرباح أكبر من المنافسين، (ابتسام، 2016، 23) لأن مبيعاتها تكون أكبر من مبيعات المنافسين، إذ أن عملية تحليل المبيعات وحدها لا تكفي للحصول على رقابة فعالة على عمليات تسويق الشركة، لأن مبيعات الشركة قد تكون كبيرة أحياناً لكن في ذات الوقت قد تكون هنالك خسارة في الحصة السوقية للشركات المنافسة، فليس بالضرورة أن تكون المبيعات الكبيرة تمثل الحصة السوقية الكبرى. وتعتبر الشركة التي تحصل على حصة سوقية كبرى شركة رائدة تقود إلى تغييرات في الأسعار أو تقديم منتجات جديدة أو إدخال تكنولوجيا حديثة في السوق. (جمال وصقر، 2019، 705) فضلاً عن أن الشركات التي تكون حصتها السوقية مرتفعة تكون عادةً أكثر قدرة على المنافسة من الشركات التي تكون حصتها السوقية أقل. وبالتالي تمثل الحصة السوقية إحدى الوسائل التي بواسطتها تتأكد إدارة الشركة من تحقيق أهدافها التسويقية. (حمزة وعلي، 2021، 313)

#### النتائج والمناقشة:

**أداة الدراسة:** اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، بشكل ميداني مع عدد من أفراد عينة البحث، وقد قام الباحث بجمع بيانات حول دور التحول الرقمي في تحسين الحصة السوقية وهي تمثل 25 عبارة، وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرث الخماسي حيث قابل كل عبارة خمس درجات من الموافقة.

#### أولاً: اختبار ثبات وصدق المقياس:

قام الباحث باستخدام طريقة ألفا كرو نباخ لحساب ثبات المقياس، حيث تم حساب معامل كرو نباخ لحساب ثبات جميع عبارات الاستبانة معاً كما هو موضح بالجدول رقم (5)؛ وحساب ثبات متغيرات الدراسة كلّ على حدة.

**الجدول (5) عدد العبارات الداخلة في التحليل والمستثنة**

		حجم العينة	%
الحالات	الصالحة	56	100.0
	المستبعدة	0	.0
	الكلية	56	100.0

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

ويُظهر الجدول (6) أنَّ قيمة ثبات معامل الثبات ألفا كرو نباخ الكلية يساوي 0.832 (معامل ثبات مرتفع) وهي أكبر من 0.6، وهذا يدلُّ على أنَّ جميع العبارات تتمتع بثبات جيد ولا داعي لحذف أيَّة عبارة.

**الجدول رقم (6): معامل ألفا كرو نباخ لجميع المتغيرات Reliability Statistics**

معامل ثبات ألفا كرو نباخ	عدد العبارات
.832	25

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

معامل ثبات متغيرات الدراسة كلَّ على حدة؛ كما قام الباحث بحساب معامل الثبات ألفا كرو نباخ لمتغيرات الدراسة كلَّ على حدة وكانت النتائج كالآتي:  
 وجد الباحث من خلال الجدول (7) أنَّ قيمة معامل ألفا كرو نباخ للعبارات المستخدمة في قياس كلِّ متغير على حدة كانت جميعها أكبر من 0.6، وهذا يدلُّ على ثبات مقبول للبيانات وصلاحيتها للدراسة ولا داعي لحذف أيَّة عبارة من العبارات.

**الجدول (7) معامل ألفا كرو نباخ لكل متغير على حدة**

المعامل ثبات ألفا كرو نباخ	عدد العبارات	المعامل ثبات ألفا كرو نباخ
البيئة التكنولوجية	5	0.812
توافر الخدمات الرقمية	6	0.747
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	6	0.724
الحصة السوقية	8	0.705

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

**مقياس الصدق (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة):** حيث قام الباحث بدراسة علاقة طرفيات عدّة في الدراسة مع طرف أساسي كالمتوسط الإجمالي، واختبار تلك العلاقات؛ حيث كانت العلاقات الناتجة معنوية أي ذات دلالة إحصائية؛ وكان ذلك مؤشراً على صدق المقياس.  $Sig = p = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، وبذلك يكون الباحث قد تأكّد من صدق وثبات فقرات الاستبانة، وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية.

#### **مقياس الصدق (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان):**

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي لكل متغير من متغيرات (التحول الرقمي) وتم ترميزها بالرموز وهي (البيئة التكنولوجية (n1)، توافر الخدمات الرقمية (n2)، الإداره الالكترونية للموارد البشرية (n3)).

وكذلك تم حساب المتوسط الحسابي لمتغير الحصة السوقية (m).

ومن ثم تم حساب مصفوفة الاتساق الداخلي، وذلك لاختبار صدق محتوى فقرات الاستبيان (غدير، 2012، 250) وكانت النتائج كالتالي:

**الجدول (8): صدق المحتوى Correlations**

		n1	n2	n3	M	total
n1	معامل الارتباط بيرسون	1	.712*	.820*	.787*	.774*
	مستوى الدلالة Sig		.000	.000	.000	.000
	حجم العينة	56	56	56	56	56
n2	معامل الارتباط بيرسون	.773*	1	.769*	.821*	.834
	مستوى الدلالة Sig	.000		.000	.000	.000
	حجم العينة	56	56	56	56	56
n3	معامل الارتباط بيرسون	.774*	.785*	1	.824*	.809*
	مستوى الدلالة Sig	.000	.000		.000	.000
	حجم العينة	56	56	56	56	56
مستوى الدلالة Sig		.000	.000	.000	.000	.000

**دور التحول الرقمي في تحسين الحصة السوقية للمشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة  
(دراسة ميدانية على الشركات السياحية في محافظة الأذقية)**

	حجم العينة	56	56	56	56	56
	مستوى الدلالة Sig	.000	.000	.000	.000	.000
	حجم العينة	56	56	56	56	56
m	معامل الارتباط بيرسون	.851*	.834*	.798*	1	.815*
	مستوى الدلالة Sig	.000	.000	.000		.000
	حجم العينة	56	56	56	56	56
total	معامل الارتباط بيرسون	.867*	.787	.871*	.845*	1
	مستوى الدلالة Sig	.000	.000	.000	.000	
	حجم العينة	56	56	56	56	56

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

حيث يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة احتمال الدلالة  $P = 0.000 < a=0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين متوسطات المتغيرات، مما يدل على صدق المقياس.

### ثانياً: اختبار الفرضيات

قام الباحث بحساب الإحصائيات الوصفية لكل عبارة من عبارات الاستبانة وذلك لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة حيث تبين من خلال الجدول (9) أن أقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة هو 2.33 والمتعلق بقياس الحصة السوقية، وهو أقل من متوسط الحيدار 3، ومعنى، والذي يبين أن المشروعات السياحية لا تقدم خدماتها من خلال أكبر عدد ممكن من منافذ البيع والتوزيع وفق إجابات أفراد العينة.

### الجدول (9) الإحصائيات الوصفية الخاصة ببنود الاستبانة

البعد	عبارات الاستبانة	حجم العينة	القيمة الصغرى	القيمة الكبرى	المتوسط	الانحراف المعياري.	مستوى الدلالة
بنود الخدمات الإلكترونية	تم معالجة منظومة حفظ وتوثيق البيانات من أجل تعزيز رضا العملاء	56	2	5	3.88	.521	.000
	تشعر المؤسسة الى الاعتماد على البريد الإلكتروني وتقليل استخدام الورق	56	1	4	3.27	.625	.000
	تمتلك المؤسسة نظام اتصالات يساهم في تحسين أداء الخدمات الإلكترونية	56	2	5	3.91	.678	.000

الجودة الإلكترونية للمؤسسات	تتوفر في المؤسسة البرامج الالكترونية التي تساهم في زياد القدرات في تحديد المشاكل وإيجاد الحلول	56	2	5	3.84	.824	.000
	يتم تحديث الحاسيب الآلية والبرامج الالكترونية وفقاً لمتطلبات العمل	56	1	4	3.27	.467	.000
	تتوفر معلومات عن المواقع والمسافة والوقت وسبل التأمين للأماكن السياحية من خلال التطبيقات الالكترونية	56	3	5	4.37	.528	.000
	سهولة الوصول إلى المواقع الالكترونية على شبكة الانترنت	56	1	5	3.67	.687	.000
	سهولة انجاز معاملات الحجز والسداد من خلال الموقع الالكتروني	56	1	5	3.85	.501	.000
	يقدم الموقع الالكتروني للمؤسسة خدمات موثوقة مقارنة بمواقع التواصل الاجتماعي	56	2	5	3.89	.821	.000
	سهولة إنجاز عمليات المقارنة بين العروض السياحية من خلال الخدمات الرقمية مما يساعد العملاء على اتخاذ القرار	56	1	5	3.84	.953	.000
الجودة الإدارية للمؤسسات	يتضمن موقع المؤسسة والتطبيقات الالكترونية توظيف بروتوكول لضمان سلامة الدفع الالكتروني	56	1	5	3.39	.678	.000
	تهتم المؤسسة بتنمية وتطوير مهارات العاملين تلبية للمهارات الرقمية	56	2	5	4.25	.494	.000
	يتم استقطاب العاملين الذين لديهم القدرات في نظم المعلومات الرقمية	56	2	5	4.27	.634	.000
	يتم تحديد الاحتياجات التربوية الرقمية الحالية والمستقبلية للعاملين	56	2	5	4.43	.482	.000
	تقوم المؤسسة بتطوير أنظمة قياس ونقويم الأداء الكترونياً للعاملين	56	1	5	3.74	1.017	.000
	تمتلك المؤسسة ملفات الكترونية داخلية	56	2	5	4.45	.587	.000
الجودة الفنية للمؤسسات	يتوفر بالمؤسسة متخصصون لتقديم الدعم الفني	56	2	5	4.15	.921	.000

**دور التحول الرقمي في تحسين الحصة السوقية للمشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة  
(دراسة ميدانية على الشركات السياحية في محافظة الأذقية)**

١٢	حق مشروعى زيادة عالية في حجم الإيرادات الكلية خلال العام.	56	1	5	3.33	1.112	.000
	حق مشروعى تقدماً ملحوظاً في زيادة عدد عماله	56	2	5	3.78	.764	.000
	يحقق مشروعى زيادة في عدد الخدمات المقدمة	56	2	5	4.23	.587	.000
	يقدم مشروعى تسهيلات في التعامل مع العملاء للحصول على حصة سوقية أكبر	56	2	5	4.53	1.044	.000
	يستخدم مشروعى طرق ترويجية مفعولة في التعريف بمنتجاتها	56	2	5	4.17	..871	.273
	يستخدم مشروعى حملات ترويجية متعددة	56	3	5	4.29	.687	.000
	حق مشروعى حصة سوقية كبيرة خلال العام بالمقارنة مع العام السابق	56	1	5	3.76	.0.957	.000
	تقديم مؤسستي خدماتها من خلال أكبر عدد ممكن من منافذ البيع والتوزيع	56	1	3	2.33	.859	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

بعد ذلك قام الباحث باختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات المقترنة عنها:

قام الباحث باختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات المقترنة عنها:

**الفرضية الرئيسية للبحث: يساهم التحول الرقمي بشكل إيجابي في تحسين الحصة السوقية للمشاريع السياحية الصغيرة والمتوسطة**

قام الباحث باختبار الفرضيات الفرعية الآتية:

**الفرضية الفرعية الأولى: تساهم البيئة التكنولوجية بشكل إيجابي في تحسين الحصة السوقية للمشاريع السياحية الصغيرة والمتوسطة**

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى، قام الباحث بحساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، وذلك قبل اختبار الفرضية. وتم حساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس البيئة التكنولوجية، الذي تم إعطاؤه الرمز (n1)، وكانت النتائج كالتالي:

**الجدول (10) متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس البيئة التكنولوجية.**

	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
تم معالجة منظومة حفظ وتوثيق البيانات من أجل تعزيز رضا العملاء	56	3.68	.367	.013
تسعى المؤسسة الى الاعتماد على البريد الالكتروني وتقليل استخدام الورق	56	3.54	.825	.034
تمتلك المؤسسة نظام اتصالات يساهم في تحسين أداء الخدمات الالكترونية	56	3.87	.604	.052
توفر في المؤسسة البرامج الالكترونية التي تساهم في زياد القرارات في تحديد المشاكل وإيجاد الحلول	56	3.58	.634	.024
يتم تحديث الحاسوبات الآلية والبرامج الالكترونية وفقاً لمتطلبات العمل	56	3.97	.724	.031
متوسط إجابات الأفراد على العبارات التي تقيس البيئة التكنولوجية.	56	3.77	.633	.032

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

يتضح من خلال الجدول السابق أن متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بالبيئة التكنولوجية كانت جميعها تقع ضمن المجال [3.40، 4.00]، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على هذه العبارات.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تساهُم البيئة التكنولوجية بشكل إيجابي في تحسين الحصة السوقية للمشاريع السياحية الصغيرة والمتوسطة. لاختبار هذه الفرضية، استخدم الباحث

تحليل الانحدار الخطي Regression، حيث جاءت النتائج كالتالي:

**الجدول (11) اختبار الفرضية الفرعية الأولى**

معامل النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري في تقدير معالم نموذج الانحدار	تغير الإحصاءات				
					تغير معامل التحديد	تغير إحصائية فيشر	درجات الحرية 1	درجات الحرية 2	تغير مستوى دلالة (Sig) إحصائية فيشر
1	.812	.71537	.138	.27951	.176	9.316	1	55	.000

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.812، وهذا يدل على وجود ارتباط بين البيئة التكنولوجية وتحسين الحصة السوقية، ولكن

هذا الارتباط جيد، كما بلغ معامل التحديد بعد تقريره 0.715، وهو يدل على أن 71.5% من تغيرات الحصة السوقية تتبع لتغيرات البيئة التكنولوجية، مما يعني أن هناك تأثير للبيئة التكنولوجية على تحسين الحصة السوقية، وبما أن  $Sig = P = 0.000 < 0.05$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص بأنه: "تساهم البيئة التكنولوجية بشكل إيجابي في تحسين الحصة السوقية للمشاريع السياحية الصغيرة والمتوسطة".

**الفرضية الفرعية الثانية:** يسّاهم توافر الخدمات الرقمية بشكل إيجابي في تحسين الحصة السوقية للمشاريع السياحية الصغيرة والمتوسطة

و濂جتبار الفرضية الفرعية الثانية، قام الباحث بحساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، وذلك قبل اختبار الفرضية. تم حساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس توافر الخدمات الرقمية، فكانت النتائج كالتالي:

#### **الجدول (12) متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس توافر الخدمات الرقمية.**

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	حجم العينة	تتوفر معلومات عن الموقع والمسافة والوقت وسبل التأمين للأماكن السياحية من خلال التطبيقات الإلكترونية
.011	.648	4.23	56	سهولة الوصول إلى الواقع الإلكتروني على شبكة الانترنت
.034	.524	3.76	56	سهولة انجاز عماملات الحجز والسداد من خلال الموقع الإلكتروني
.027	.579	3.27	56	يقدم الموقع الإلكتروني للمؤسسة خدمات موثقة مقارنة بمواقع التواصل الاجتماعي
.024	.501	3.89	56	سهولة إنجاز عمليات المقارنة بين العروض السياحية من خلال الخدمات الرقمية مما يساعد العملاء على اتخاذ القرار
.037	.678	3.78	56	يتضمن موقع المؤسسة والتطبيقات الإلكترونية توظيف بروتوكول لضمان سلامة الدفع الإلكتروني
.025	.487	3.84	56	متوسط إجابات الأفراد على العبارات التي تقيس توافر الخدمات الرقمية.
.028	.561	3.83	56	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

يتضح من خلال الجدول السابق أن متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بتوفّر الخدمات الرقمية، كانت جميعها تقع ضمن المجال تقع ضمن المجال [3.20، 4.20]، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على هذه العبارات.

**اختبار الفرضيّة الفرعية الثانية:** يساهِم توفّر الخدمات الرقمية بشكل إيجابي في تحسين الحصّة السُّوقية للمشاريع السياحية الصغيرة والمتوسطة.

لاختبار هذه الفرضيّة، استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي Regression، حيث جاءت النتائج كالتالي:

**الجدول (13) اختبار الفرضيّة الفرعية الثانية.**

نوع المودع	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	معامل المعياري في تقدير معالم نموذج الانحدار	تغير معامل التحديد	تغير الإحصاءات					تغير مستوى دلالة(Sig) إحصائية فيشر
						غير إحصائية فيشر	درجات الحرية 1	درجات الحرية 2	غير إحصائية فيشر		
1	.782	.62384 2	.173	.328551	.161	7.624	1	55	.000		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

نتيجة اختبار الفرضيّة الفرعية الثانية: يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.782، وهذا يدل على وجود ارتباط بين توفّر الخدمات الرقمية وتحسين الحصّة السُّوقية، ولكن هذا الارتباط مقبول، كما بلغ معامل التحديد بعد تقريبه 0.623، وهو يدل على أن 62.3% من تغييرات الحصّة السُّوقية تتبع لتغييرات توفّر الخدمات الرقمية، مما يعني أن هناك تأثير لـ توفّر الخدمات الرقمية على تحسين الحصّة السُّوقية، وبما أن  $P = \text{Sig} < 0.05$ ، وبالتالي نقبل الفرضيّة الفرعية الثانية والتي تنص بأنه: "يساهِم توفّر الخدمات الرقمية بشكل إيجابي في تحسين الحصّة السُّوقية للمشاريع السياحية الصغيرة والمتوسطة".

**الفرضيّة الفرعية الثالثة:** تساهِم الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بشكل إيجابي في تحسين الحصّة السُّوقية للمشاريع السياحية الصغيرة والمتوسطة.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، قام الباحث بحساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، وذلك قبل اختبار الفرضية.

تم حساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، فكانت النتائج كالتالي:

**الجدول (14) متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.**

	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
تهتم المؤسسة بتنمية وتطوير مهارات العاملين تلبية للمهارات الرقمية	56	4.12	.611	.034
يتم استقطاب العاملين الذين لديهم القدرات في نظم المعلومات الرقمية	56	4.34	.547	.012
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الرقمية الحالية والمستقبلية للعاملين	56	3.96	.689	.237
تقوم المؤسسة بتطوير أنظمة قياس وتقدير الأداء الكترونياً للعاملين	56	3.57	.523	.027
تمتلك المؤسسة ملفات الكترونية داخلية	56	4.23	.487	.031
يتوفر بالمؤسسة متخصصون لتقديم الدعم الفني	56	3.78	.502	.032
متوسط إجابات الأفراد على العبارات التي تقيس الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.	56	3.85	.58129	.07812

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

يتضح من خلال الجدول السابق أن متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بالإدارة الالكترونية للموارد البشرية، كانت جميعها تقع ضمن المجال [3.40، 4.20]، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على هذه العبارات.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة معنوية بين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وتحسين الحصة السوقية.

لاختبار هذه الفرضية، استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي Regression، حيث جاءت النتائج كالتالي:

**الجدول (15) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.**

نوع المودع	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري في تقدير معامل الانحدار نموذج الانحدار	تغير الإحصاءات				
					تغير معامل التحديد	تغير احصائية فيشر	درجات الحرية 1	درجات الحرية 2	تغيير مستوى دلالة احصائية Sig فيشر
1	.832	.68534	.036	.38254	.128	5.462	1	55	.000

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.832، وهذا يدل على وجود ارتباط بين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وتحسين الحصة السوقية، ولكن هذا الارتباط جيد جداً، كما بلغ معامل التحديد بعد تقريبه 0.689، وهو يدل على أن 68.9% من تغيرات الحصة السوقية تتبع لتغيرات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ، مما يعني أن هناك تأثير للإدارة الالكترونية للموارد البشرية على تحسين الحصة السوقية، وبما أن  $P = 0.000 < a = 0.05$  ، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص بأنه: "تساهم الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بشكل إيجابي في تحسين الحصة السوقية للمشاريع السياحية الصغيرة والمتوسطة".

الفرضية الرئيسية: يساهم التحول الرقمي بشكل إيجابي في تحسين الحصة السوقية للمشاريع السياحية الصغيرة والمتوسطة.

لاختبار هذه الفرضية، استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطى Regression، حيث جاءت النتائج كالتالي:

**الجدول (16) اختبار الفرضية الرئيسية.**

نوع المودع	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري في تقدير معامل الانحدار نموذج الانحدار	تغير الإحصاءات				
					تغير معامل التحديد	تغير احصائية فيشر	درجات الحرية 1	درجات الحرية 2	تغيير مستوى دلالة احصائية Sig فيشر
1	.817	.70516	.025	.35817	.194	8.537	1	52	.000

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية: يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.817 وهذا يدل على وجود ارتباط بين التحول الرقمي وتحسين الحصة السوقية، ولكن هذا الارتباط قوي وطريدي، كما بلغ معامل التحديد بعد تقريره 0.705، وهو يدل على أن 70.5% من تغيرات الحصة السوقية تتبع للتغيرات التحول الرقمي، مما يعني أن هناك تأثير للتحول الرقمي على تحسين الحصة السوقية، وبما أن  $a=0.05$   $P=0.000$ , Sig = وبالتالي قبل الفرضية الرئيسية والتي تنص بأنه: "يساهم التحول الرقمي بشكل إيجابي في تحسين الحصة السوقية للمشاريع السياحية الصغيرة والمتوسطة".

الاستنتاجات: وبعد أن تم اختبار الفرضيات تمكّن الباحث من الوصول لعدد من النتائج أهمّها:

- إن التحول الرقمي المطبق في المشروعات السياحية الصغيرة المتوسطة محل الدراسة والذي شمل (البيئة التكنولوجية، توافر الخدمات الرقمية، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ) يمكن المشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة من تحسين حصتها السوقية من خلال اهتمام تلك المشروعات بالتحول الرقمي الذي يحقق الكفاءة التشغيلية ويجذب العملاء.
- إن متوسط إجابات أفراد العينة عن العبارات التي تقيس البيئة التكنولوجية بلغ 3.77 وهذا يعني أن بيئه التحول الرقمي المطبق في المشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تمكّن هذه المشروعات من تحسين حصتها السوقية من خلال توافر بيئة تكنولوجية كنظام المعلومات والاتصالات تحقق التميز في الأداء والاعتماد على البرامج الالكترونية وإجراء التحديثات اللازمة لمواكبة التطورات التكنولوجية بما يعزز الكفاءة التشغيلية وفق رؤية واضحة تقوم على الابتكار الرقمي.
- إن متوسط إجابات أفراد العينة عن العبارات التي تقيس توافر الخدمات الرقمية بلغ 3.83 وهذا يعني أن توافر الخدمات الرقمية تمكّن المشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من تحسين حصتها السوقية من خلال توفير معلومات عن الواقع السياحي من خلال التطبيقات الالكترونية وانجاز معاملات الحجز والسداد بشكل موثوق من خلال الموقع الالكتروني.

4- إن متوسط إجابات أفراد العينة عن العبارات التي تقيس الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بلغ 3.85 وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية تمكّن المشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من تحسين حصتها السوقية من خلال توفر إدارة الكترونية مؤهلة وتسعى إلى استقطاب الموارد البشرية الكفؤة في التعامل مع المجال الرقمي وتنمية مهاراتهم بما يزيد من فعاليتهم في العمل، بالشكل الذي يحقق تميزها عن غيرها من المشروعات المهنية بما يعكس بشكل إيجابي في تحسين الحصة السوقية.

التوصيات: من أجل تبني أفضل أدوات التحول الرقمي في المشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة لكي تحسن حصتها السوقية، يوصي الباحث بالآتي:

- العمل على تعزيز البنية التحتية الرقمية وتتوفر استراتيجية متكاملة على أساس علمي لتطبيق التحول الرقمي في المؤسسات السياحية.

- العمل على إيجاد كوادر بشرية ذات مستوى عال في مجال الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي من خلال التعاون مع الشركات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال عمليات التأهيل والتدريب.

- ضرورة تكثيف الجهد في مجال البحث والتطوير، والاستغلال الأمثل للموارد التكنولوجية والتحديث المستمر للموقع والتطبيقات الالكترونية للمؤسسات السياحية بما يسهم في إظهار المنتج السياحي وجودته.

- ضرورة متابعة المستجدات وأخر التقنيات المستخدمة في مجال التسويق الإلكتروني، من أجل الوصول إلى العملاء.

- ضرورة توافر الخدمات الرقمية التي تجذب العملاء كتقديم معلومات عن الموضع السياحي والمسافة والوقت وسبل التأمين للأماكن السياحية من خلال التطبيقات الالكترونية، وتسهيل إجراءات انجاز معاملات الحجز والسداد وبشكل موثوق من خلال الموقع الالكتروني

- ضرورة اهتمام الحكومة بتحفيز القطاع الخاص السياحي بتبني ثقافة التحول الرقمي وفق خطط منهجية مرحلية لما يمثله من أهمية للترويج والتحول الرقمي كأداة فعالة في تحقيق القدرة التنافسية وتحسين الحصة السوقية للمشروعات السياحية.

- القيام بالدورات التدريبية للموارد البشرية في المشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة لتوفير البيئة الابتكارية ولاكتساب وتطوير مهارات التحول الرقمي.

- ضرورة اهتمام الحكومة بإقامة الملقيات والندوات مع أصحاب المشروعات السياحية تتناول مزايا التحول الرقمي ومعالجة تحديات تطبيقه أمام المشروعات السياحية.

- وجوب كسب ثقة العميل ورسم انطباع جيد للمؤسسات السياحية، من خلال تقديم خدمات إلكترونية مميزة وموثوقة، دقيقة ومتنوعة، وبذل مزيداً من الجهد من أجل التعامل مع كل عميل بحسب طباعه ومستوى تفكيره.

- ضرورة دعم وتنظيم الاستثمار السياحي بواسطة المشروعات الصغيرة والمتوسطة لما تمتلكه سورية من مقومات سياحية، ولما تميز بها المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خصائص تمكّنها أن تساهُم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

**المراجع:**

**المراجع العربية:**

- 1) ابتسام السيد (2016). الحصة السوقية للتسهيلات المصرفية وأثرها على رحمة البنوك التجارية الأردنية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية للفترة 2010-2014. رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط: الأردن. ص 23.
- 2) أحمد، محمد (2021) التحول الرقمي للجامعات: رؤية تحليلية في ضوء بعض النماذج الإدارية، مجلة إبداعات تربوية، العدد 19 ، 9-29 .
- 3) الأسرج، أسماء، ومحمد، محمد (2022) أثر التحول الرقمي على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة - المجلد (16) العدد (2).
- 4) برغوث، أسامة (2024). تحول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو الاقتصاد الرقمي - دراسة حالة مؤسسة JD.com الصينية، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 11، العدد 1.
- 5) البكري، ثامر (2008).  *استراتيجيات التسويق*، الطبعة العربية، دار البيازوري، عمان، الأردن.

- (6) جمال، دينا، وصقر، زهراء (2019) العلامة التجارية وأثرها في زيادة الحصة السوقية للمنظمات السياحية-دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في فنادق الدرجة الممتازة بمدينة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 42-العدد 120.
- (7) الجنابي، ثامر هادي عبود (2000). أثر المشتري والمنافسة في تحديد الحصة السوقية في شركات الأعمال، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
- (8) حداد، فايز، (2010). الإِدَارَةُ الْمَالِيَّةُ، الطبعة الثالثة، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010.
- (9) حمد، بريس، وجبر، ورد(2022) تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصارف (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديرى المصارف الخاصة في محافظة كربلاء) المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، المجلد 56 - العدد .65
- (10) حمزة، مزيان، وعلي، دحماني (2021) دور التسويق الإلكتروني في تنمية الحصة السوقية-حالة مجموعة من الوكالات السياحية بالشلف، مجلة اقتصadiات شمال افريقيا، المجلد 17-العدد 26، ص307-322.
- (11)الراكان وآخرون (2022) "التسويق الإلكتروني وأثره على الحصة السوقية (دراسة نظرية تحليلية)". المجلة الدولية لنشر البحث والدراسات.
- (12)رشا، سيرروب (2018). تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في سورية -سوق الأوراق المالية كخيار تمويلي. مركز دمشق للأبحاث والدراسات (مدار).
- (13)سلمان، حيان (2013). أنشطة الأعمال ودور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في زيادة الناتج المحلي الإجمالي في سورية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد (35)، العدد (8).
- (14)سليمان، أمين (2017). أثر حصة السوق على ربحية الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان (دراسة تحليلية على شركات الأدوية الأردنية). رسالة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط. الأردن.

- (15) سليماء، غدير (2017). متطلبات التأهيل الخاص بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة الصناعية والصغرى في الجزائر. دراسة حالة الجنوب الشرقي (ورقلة-الواد-غرداية). أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد والتصرف، جامعة كاسي مرباح ورقلة، الجزائر.
- (16) سماح، عيد (2021) "دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة: دراسة ميدانية على القطاع المركزي لتنمية المشروعات الصغيرة بجهاز تنمية المشروعات"، مجلة البحوث الإدارية-مصر العدد 1 ، المجلد 39.
- (17) شحادة، مها (2021) التحول الرقمي في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن : دراسة تحليلية من منظور إسلامي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، جامعة اليرموك، الأردن.
- (18) صقر، مجد، ورستم، علي (2024). أثر التحول الرقمي في الأداء المستدام: "دراسة ميدانية في الشركة السورية للاتصالات"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والاقتصادية، المجلد 44 (4)، 386-392.
- (19) الصيرفي، محمد (2005). مبادئ التسويق، ط 1 ، الاسكندرية: مؤسسة حرس الدولية، مصر.
- (20) طملية، الهام فخري (2005). استراتيجيات التسويق، إطار نظري وتطبيقي، ط 5، اثراء للنشر، عمان، الأردن.
- (21) عبد الحميد، أسماء (2022) متطلبات تحقيق التحول الرقمي بجامعة الأزهر لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة، مجلة التربية، 190(1)، 129-173.
- (22) عبد القادر، مغرواوي وآخرون (2017). دور التسويق الإلكتروني في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، العدد 4.

- (23) عريقات، إيفا حسين (2014). أثر القروض المتعثرة على الحصة السوقية ونصيب السهم العادي من الأرباح في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- (24) علام، وليد (2022). التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 4.
- (25) قاسم، محمد (2023) "التحول الرقمي وتأثيره في تنمية الخدمات السياحية واستدامتها" مجلة الإدارة والاقتصاد=جامعة المستنصرية-العدد 139.
- (26) الكبيسي، محمد عادل حمد (2012). تأثير التخطيط الاستراتيجي على تبني التجارة الإلكترونية وحصة السوق: دراسة تطبيقية على برمجيات التجارة الإلكترونية. الشركات في الأردن. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- (27) كعور، زهراء، والعلي، طالب (2024). دور تقنيات التحول الرقمي في رفع كفاءة عملية التدقيق الخارجي "دراسة ميدانية في مكاتب وشركات التدقيق المعتمدة من قبل سوق دمشق للأوراق المالية في دمشق. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والاقتصادية، المجلد 40-العدد 1.
- (28) الكور، مصطفى (2011). أثر الترکز والحصة السوقية في اداء البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 38 ،العدد 2 .
- (29) ليلي، بن عاشور (2009). محددات نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي ينشئها العاطلون عن العمل ويدعمها الصندوق الوطني للتأمين على البطالة، دراسة ميدانية على مستوى الجزائر، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد والتسيير، جامعة الجزائر.
- (30) مختار، أشرف (2024). تحول الشركات الصغيرة والمتوسطة الى الرقمية في سلطنة عمان: مسار النجاح والعقبات المحتملة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، المجلد 11العدد 01.

- (31) مريم، بوخضرة، (2022). الاستثمار السياحي كخيار استراتيجي لتحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي العابس، الملتقى العلمي الوطني.
- (32) مصطفى وآخرون (2022) "دور التحول الرقمي في تحسين أداء شركات السياحة المصرية بالتطبيق على شركات السياحة المصرية فئة أ"، مجلة البحث السياحية- المعهد العالي للدراسات النوعية بالجيزة.
- (33) ملحم، إبراهيم، (2023). "دور التحول الرقمي في تعزيز التنمية السياحية في سوريا"، مجلة جامعة البعث، سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية، المجلد 45- العدد 29

**المراجع الأجنبية : References**

- 34) Brysch.A. (2019). *Digital Transformation in the Tourism Sector challenges and Opportunities*, University of Seville, Spain . *Development Perspective in Two Unrelated Companies*. *International Journal of Novel*.
- 35) GHADIR, Bassam Grader. (2012). *Advanced Data Analysis Using 20 IBM SPSS Statistics*, First Edition, Syria, Aleppo.
- 36) Jiang, Guoyin; Tadikamalla, Pandu R; Shang, Jennifer; Zhao, Ling (2016). Impacts of Knowledge on Online Brand Success: An Agent- Based Model for Online Market Share Enhancement. *European Journal of Operational Research*, Vol 248, 1093-1103. P: 1094.
- 37) K. Chang, X. Cheng, Y. Wang, Q. Liu, and J. Hu (2020). "The impacts of ESG performance and digital finance on corporate financing efficiency in China," *Applied Economics Letters*, vol. 30, no. 4, pp. 516-523, 2023.
- 38) Kaour, Zahraa, and Al-Ali, Talib (2024). *The Role of Digital Transformation Technologies in Improving the Efficiency of the External Audit Process: A Field Study in Auditing Offices and Firms Accredited by the Damascus Securities Exchange in Damascus*. *Damascus University Journal of Economics and Economic Sciences*, Volume 40, Issue 1.
- 39) Khorana, Ajay; Servaes, Henri. (2012). *What Drives Market Share in the Mutual Fund Industry?*. *Review of Finance*, Vol 16, 81-113.
- 40) Gani, R., & Anjum, D. (2017) E-Human Resource Management (e-HRM). *International Journal of Emerging Research in Management & Technology* 6 (6): 184-188.
- 41) N. Thomas; N. Rita (2024). Role of Digital Marketing and Digital Transformation in the SME's Financial Performance. *Journal of Industrial and Logistics Management* 8(1):01-16
- 42) Nagian Toni , Thomas Sumarsan Goh , Nyoto) , Rita Hong. (2024). Role of Digital Marketing and Digital Transformation in the SME's Financial Performance. *Jurnal Manajemen Industri dan Logistik (JMIL)* Vol. 8 No. 1 May, 2024, 01-16.

- 43) *S. Lawrence*, (2022) The influence of digital transformation on the growth of small and medium enterprises in South Africa. *Problems and Perspectives in Management* 20(3):297-309.
- 44) *Sanele Jeza and Lawrence Mpele Lekhanya*. (2022). The influence of digital transformation on the growth of small and medium enterprises in South Africa. *Problems and Perspectives in Management*, 20(3), 297-309.
- 45) *Saqour, Majd, and Rustum, Ali* (2024). *The Impact of Digital Transformation on Sustainable Performance: A Field Study in the Syrian Telecommunications Company*, *Damascus University Journal of Economics and Economics*, Vol. 44(4), 386-392.
- 46) *V. Jafari-Sadeghi, H. A. Mahdiraji, G. M. Alam, and A. Mazzoleni*. (2022). "Entrepreneurs as strategic transformation managers: Exploring micro-foundations of digital transformation in small and medium internationalisers," *Journal of Business Research*, vol. 154, p. 113287, 2023.