

أثر التحديات التسويقية على نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة
العربية السعودية: دراسة ميدانية

**Marketing Challenges and Their Impact on the
Sustainability and Growth of Startups in the Kingdom
of Saudi Arabia: A Field Study**

إعداد: روان محمد عبد الواسع

الرقم الأكاديمي: 251002392

تحت إشراف

د/ محمد عويس

2025

الاهداء

إلى من كانوا النور الذي أضاء دربي في رحلة العلم،
إلى والديّ الكريمين، مصدر دعمي الأول،
إلى كل من آمن بقدرتي وشجعني على الاستمرار رغم التحديات.
أهدي هذا العمل المتواضع، راجية أن يكون ثمرة جده صادق وخطوة نحو مستقبل علمي ومهني
أفضل.

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الله عز وجل على توفيقه لي لإتمام هذا البحث.

كما أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى المشرف د/ محمد عويس، لما قدمه من توجيه علمي، ودعم أكاديمي وملاحظات بناءة كان لها الأثر الكبير في إخراج هذه البحث بالصورة المطلوبة.

وأشكر أعضاء هيئة التدريس في برنامج الماجستير على ما بذلوه من جهد في نقل المعرفة وقل المهارات البحثية، وأشكر كل من ساهم في إنجاح هذه البحث.

جدول المحتويات

2	الاهداء
3	الشكر والتقدير
5	فهرس الجداول
6	فهرس الملاحق
8	الفصل الأول
8	الإطار العام للدراسة
8	1.1 مقدمة:
9	2.1 الدراسات السابقة:
18	3.1 مشكلة الدراسة:
18	4.1 أهمية الدراسة:
19	5.1 أهداف الدراسة:
20	6.1 تساؤلات الدراسة:
20	7.1 فرضيات الدراسة:
21	8.1 الإطار النظري للدراسة:
21	مقدمة:
21	نظرية الموارد والقدرات (RBV):
22	9.1 مفاهيم الدراسة:
23	10.1 التعريفات الاجرائية:
25	الفصل الثاني
25	الإطار المعرفي
25	المبحث الأول: ماهية الشركات الناشئة وأبعاد نموها واستدامتها
27	المبحث الثاني: دور التسويق في تعزيز النمو والاستدامة في الشركات الناشئة
27	المبحث الثالث: التحديات التسويقية للشركات الناشئة
28	المبحث الرابع: التحديات التسويقية في الشركات الناشئة السعودية
30	المبحث الخامس: التكامل بين الاستراتيجيات التسويقية والاستدامة في بيئة الأعمال السعودية
32	الفصل الثالث
32	نتائج الدراسة
33	الإطار المنهجي للدراسة:
33	1.3 منهج الدراسة:
33	2.3 مجتمع الدراسة
33	3.3 عينة الدراسة
33	4.3 حجم العينة
34	5.3 أدوات جمع البيانات ومقاييس الدراسة:

34	6.3 مجالات الدراسة:
36	أدوات جمع البيانات:
36	الاساليب الإحصائية:
37	التحديات التسويقية
39	النمو والاستدامة
40	أثر التسويق على النمو والاستدامة
42	إجابة الفرض الأول
43	إجابة الفرض الثاني
45	إجابة الفرض الثالث
46	إجابة الفرض الرابع
48	ملخص النتائج
51	الفصل الرابع
51	النتائج والتوصيات
54	المراجع
55	أولاً: المراجع العربية
55	ثانياً: المراجع الأجنبية
57	الملاحق
62	ملخص الدراسة
63	Abstract

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	خصائص أفراد العينة	جدول (3- 1)

جدول (3- 2)	درجة الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي
جدول (3- 3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على محور التحديات التسويقية
جدول (3- 4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على محور النمو والاستدامة
جدول (3- 5)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على أثر التسويق على النمو والاستدامة
جدول (3- 6)	معامل الانحدار للتعرف على العلاقة بين التحديات التسويقية ونمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية
جدول (3- 7)	معامل الانحدار للتعرف على العلاقة بين مستوى إدراك الشركات الناشئة لأهمية التسويق وتحقيقها للنمو والاستدامة
جدول (3- 8)	معامل الانحدار للتعرف على العلاقة بين ضعف الاستثمار في الأنشطة التسويقية وقدرة الشركات الناشئة على التوسع والمنافسة في السوق السعودي
جدول (3- 9)	معامل الانحدار للتعرف على العلاقة بين تبني الاستراتيجيات التسويقية الفعالة وتحسين الأداء التسويقي وتعزيز النمو والاستدامة للشركات الناشئة في المملكة

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
------------	--------------	------------

	قائمة الاستقصاء	ملحق رقم 1
	ملخص الدراسة باللغة العربية	ملحق رقم 2
	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	ملحق رقم 3

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

هناك مجموعة متنوعة من التحديات والفرص التي تواجهها الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في العالم الرقمي سريع التطور اليوم، يغذيه اقتصاد عالمي ناضج، فإن المنافسة المفرطة التي تحدد

السوق العالمية تجعل التقنيات المتطورة شرطاً لتصعيد الأداء تواجه هذه الشركات التي تعمل كعمود فقري للعديد من الاقتصادات، ولها تأثير كبير على خلق فرص العمل، وتحفيز النمو الاقتصادي، عندما يتعلق الأمر باعتماد التحول الرقمي، لديهم قيود فيما يتعلق بالمال والأشخاص والمهارات. ومع ذلك، فإن تحمل عملية تعلم أدوات جديدة يمكن أن يفتح الفرص لتسهيل النمو ومقاومة الصدمات. الشركات الصغيرة والمتوسطة غير قادرة على تبني استراتيجيات التسويق الرقمي بشكل كامل في العالم الحالي سريع التغير بسبب العديد من القيود، مثل الموارد المالية والبشرية المحدودة. ومع ذلك، لا تزال معظم الأبحاث في مجال التسويق الرقمي تركز على الشركات الكبيرة، وبالتالي، هناك معرفة محدودة حول كيفية تأثير التسويق الرقمي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة (sharabati, 2024).

أظهرت العديد من الدراسات المساهمة الكبيرة التي تقدمها الشركات الناشئة في التنمية الاقتصادية وعمليات الابتكار، والرقمنة، وتوليد قيمة مضافة عالية، وزيادة النمو، وخلق فرص العمل ومع ذلك، لا يُعرف الكثير عن كيفية إنشاء هذه الشركات الناشئة، وكيف تنمو وتصبح مستدامة، وما الذي يمنعها من التغيير والتوسع. وقد حددت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وبرنامج التحول الوطني 2020 أهدافاً وغايات طموحة للانتقال بالبلاد من اقتصاد قائم على النفط إلى اقتصاد قائم على المعرفة. تُطلق المملكة العديد من المبادرات في مجالات التكنولوجيا وريادة الأعمال والابتكار الرقمي، بدءاً من تسريع نمو الشركات الناشئة واحتضانها وتمويلها، وصولاً إلى خلق فرص العمل وبناء القدرات وتحديث الأطر التنظيمية ودعم الشركات الصغيرة والمتوسطة. وكان إنشاء المركز الوطني السعودي لريادة الأعمال، وهو منظمة مصممة لتمكين الشباب من أن يصبحوا رواد أعمال ناجحين، والمساعدة في تعزيز ريادة الأعمال على مستوى المملكة، إحدى الخطوات الرئيسية في دعم الشركات الناشئة. كما كشف صندوق الاستثمارات العامة مؤخراً عن مبادرة "صندوق الصناديق" التي تهدف إلى تعزيز تنمية رأس المال الجريء الجديد في الوقت نفسه. ورغم اعتراف المملكة بريادة الأعمال وتركيزها عليها، إلا أن الدراسات التي تُركز تحديداً على الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية قليلة. (alsolamy, 2023)

2.1 الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة جزءاً أساسياً في البحوث العملية، لمساهمتها في تحديد الفجوات البحثية، وصياغة الإطار النظري والمنهجي للبحث الحالي، وتنقسم الدراسات السابقة لمحورين أساسيين، كالتالي:

المحور الأول: الدراسات التي تناولت التحديات التسويقية:

(1) دراسة **Al-Fattal، A (2025)** حول تحديات التسويق في ريادة الأعمال: وجهات نظر طلاب إدارة الأعمال جامعة مينيسوتا كروكستون، تستكشف هذه الدراسة تحديات التسويق التي يواجهها رواد الأعمال الطموحون، مع التركيز على وجهات نظر طلاب إدارة الأعمال الجامعيين. واستنادًا إلى نهج نوعي تجريبي، يستخدم هذا البحث بيانات من مقابلات شبه منظمة مع 31 طالبًا في إحدى جامعات الغرب الأوسط الأمريكي لدراسة العوائق الرئيسية التي تعيق تطوير الأعمال ونموها. ويحدد البحث خمسة محاور رئيسية: قيود الميزانية، وتحديد هوية العملاء والتفاعل معهم، وبناء العلامة التجارية وتمايز السوق، وعوائق التسويق الرقمي، ودور التعليم. وتكشف النتائج أن القيود المالية وقلة الموارد تعيق قدرة الطلاب على تطبيق استراتيجيات تسويقية فعالة، بينما تُعَدُّ الخبرة العملية المحدودة جهود التفاعل مع العملاء وأبحاث السوق. كما أكد المشاركون على التحديات في بناء هويات مميزة للعلامات التجارية والتكيف مع أدوات التسويق الرقمي سريعة التطور. وتتوافق هذه الرؤى مع نظريات التسويق الريادي الحالية، مما يعزز دور القدرة على التكيف وحسن الإدارة في المشاريع التجارية في مراحلها المبكرة. وقد برز التعليم كنقطة قوة ومجال للتحسين في آن واحد، حيث يُقدَّر الطلاب الأسس النظرية، لكنهم يُحددون فجوات في فرص التعلم العملي والتجريبي. تُسهم هذه الدراسة في أدبيات التسويق الريادي من خلال تسليط الضوء على التفاعل بين محدودية الموارد والإبداع والقدرة على التكيف في فهم تحديات التسويق. كما تؤكد على أهمية دمج كفاءات التسويق الرقمي واستراتيجيات التمويل البديلة، مثل التمويل الجماعي وحلول التكنولوجيا المالية، في تعليم ريادة الأعمال. كما تُشدد على الحاجة إلى إصلاحات تعليمية تُدمج التطبيقات العملية والإرشاد والتدريب على التسويق الرقمي لإعداد الطلاب لمشاريع ريادة الأعمال الواقعية. ومن خلال معالجة هذه الفجوات.

(2) دراسة **محمد السيد كمال عثمان عبد الكريم (2024)** تهدف الدراسة الى التعرف على دور المرونة التسويقية في تعظيم الحصة السوقية بشركات الاتصالات المصرية، وذلك من خلال من خلال الإجابة على أسئلة مشكلة الدراسة. وأجريت الدراسة على عينة من موظفي شركات الاتصالات المصرية، وذلك عن طريق استخدام استمارة استقصاء بلغ عددها 400 استمارة صالحه للتحليل الإحصائي. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة وذات دلالة احصائية بين المرونة التسويقية والحصة السوقية محل الدراسة، وتعتبر الدراسة هامة لشركات الاتصالات في جمهورية مصر العربية وذلك للدور الهام الذي تلعبه المرونة التسويقية كأحد عناصر المرونة

التسويقية في تعظيم الحصة السوقية، ونظراً للتحديات المتزايدة التي تواجهها الشركات في الأسواق العالمية والمحلية، أصبحت القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة والاستجابة للظروف المتغيرة هي المفتاح لاستدامة البقاء وتحقيق النمو. تبرز أهمية المرونة التسويقية كاستراتيجية مهمة تمكن الشركات من التكيف بسرعة مع تغيرات السوق واستغلال الفرص الناشئة بشكل فعال. وهدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور المرونة التسويقية في زيادة الحصة السوقية للشركة من خلال تحليل العلاقة بين القدرة على التكيف مع متغيرات السوق والقدرة على الاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. والتركيز على كيفية استخدام استراتيجيات تسويقية مرنة للاستجابة لمختلف التحديات التي تنشأ في السوق وتأثير ذلك على الأداء المالي والتنافسي للشركة.

(3) دراسة خليل ضاحي محمد، حسين رحيمي كلور، مازن عباس كاظم. (2024) حول تأثير
التسويق الإلكتروني على تغيير عادات المستهلكين وسلوكهم من خلال منهجية تحليلية. كشفت الدراسة عن دور حملات التسويق الإلكتروني التي تعتمد على وسائل التواصل الاجتماعي في توجيه قرارات المستهلكين بشكل إيجابي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وقد تعتمد الدراسة على منهجية وصفية تحليلية وتستند إلى ثلاث فرضيات رئيسية: وهي تأثير حملات التسويق الإلكتروني على قرارات المستهلكين , المرونة والاستجابة السريعة في استراتيجيات التسويق الإلكتروني تمنح الشركات ميزتها التنافسية , التحديات التقنية وقضايا الأمان تُعدّ عوائقاً قد تعوق تنفيذ استراتيجيات التسويق الإلكتروني، إذ كانت المتغيرات المستقلة هي حملات التسويق الإلكتروني والاستراتيجيات التسويقية، أما المتغيرات التابعة فهي قرارات المستهلكين واستجاباتهم وهي علاقة تأثير بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة وعلاقة ارتباط بين المتغيرات التابعة، وقد اقتصر البحث مكانياً على العراق وزمنياً على المدة من 15 أكتوبر 2023 حتى 15 نوفمبر 2023. تشمل العينة 50 مسوقاً إلكترونياً تمّ اختيارهم بشكل عشوائي. تم توزيع الاستبانة عبر التطبيقات والمواقع على الإنترنت كما أظهرت أن الاستجابة السريعة والمرونة في استراتيجيات التسويق الإلكتروني تمنح الشركات ميزة تنافسية. ومع ذلك، تظهر التحديات التقنية والأمان عوائقاً قد تعوق تنفيذ استراتيجيات التسويق الإلكتروني ، تم تقديم عدد من التوصيات منها أنه يجب على الشركات فهم دوافع واحتياجات الفئات المختلفة من المستهلكين للعمل على تكييف استراتيجيات التسويق تبعاً لتلك الاختلافات , مع تطوير هذه الاستراتيجيات مقابل التغيرات والتحديات التي يمكن

أن تظهر في البيئة التسويقية , مع متابعة الاستجابة السريعة مع المرونة في استراتيجيات التسويق , كما يجب على الشركات أن تدعم تعزيز الوعي بأهمية الأمان الإلكتروني وتطبيقات إجراءات الحماية التقنية الفعالة.

(4) دراسة William Secin ،Bulchand-Gidumal et al (2024) حول تأثير الذكاء

الاصطناعي على تسويق الضيافة والسياحة في فهم كيفية تأثير الذكاء الاصطناعي على الوظائف التنظيمية. وباعتماد نهج النظرية الأساسية، تستخدم هذه الدراسة ثلاث مراحل مترابطة (مقابلات متعمقة ومجموعات تركيز واستبيان قائم على الاستبيان) لاستكشاف تأثير الذكاء الاصطناعي على وظيفة التسويق في الفنادق، حدد النتائج عشرة اتجاهات تتعلق بمساهمة الذكاء الاصطناعي في تسويق الفنادق، مجمعة في أربعة محاور. يعيد الذكاء الاصطناعي هندسة العمليات والإجراءات الداخلية من خلال تمكين البيانات والمحتوى كمحفزات للقدرة التنافسية؛ وتمكين العامل المعزز وإجراء التخصيص والتخصيص الشامل. كما يؤثر الذكاء الاصطناعي على العلاقات مع أصحاب المصلحة من خلال تحديد عائد الاستثمار؛ وتحسين الاستدامة؛ وإدارة الجوانب القانونية والأخلاقية المتعلقة باستخدام البيانات. يدعم الذكاء الاصطناعي الشبكات التي تنتمي إليها المنظمات من خلال تركيز المنظمات ودمجها وتحويل نماذج التوزيع. يحول الذكاء الاصطناعي عمليات وخدمات العملاء من خلال الانخراط في رعاية عملاء ذكية وتنبؤية وتوظيف تصميم المنتجات والخدمات التنبؤية والمعززة، وضحت الدراسة التغييرات التي من المرجح أن تجلبها الذكاء الاصطناعي إلى تسويق الضيافة والسياحة.

(5) دراسة عماره , ابو زيد, وفيه (2023) حول أهم المشاكل الإنتاجية والتسويقية التي تواجه

قطاع الملابس الجاهزة المحلية في مصر من وجهة نظر أصحابها , وهدفت الدراسة للتعرف على أهم المشاكل الإنتاجية والتسويقية التي تواجه قطاع الملابس الجاهزة في مصر , واعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها على منهج التحليل الوصفي الكمي لمعالجة البيانات الأولية الي تم تجميعها من خلال استبيان تم تصميمه لتحقيق أهداف الدراسة وتوزيعها على عينة بلغ حجمها 54 استبيان تمثل أصحاب المصانع ومديريها , وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج الهامة من بينها أن صناعة الملابس في مصر تؤدي دورًا هامًا في تلبية احتياجات

المجتمع ورفع مستوى معيشة الأفراد، كما أنها تساهم في تحقيق التوازن في الميزان التجاري وزيادة موارد الدولة من النقد الأجنبي اللازم لتحقيق برامج التنمية المستدامة، كما تبين من نتائج الدراسة وجود عدة عقبات تواجه قطاع الملابس الجاهزة في مصر بعضها محلياً و الأخرى دولياً. وبناءً لنتائج الدراسة الرئيسية فقد تم صياغة عدد من التوصيات الهامة من بينها ضرورة تفعيل دور الجامعات والمراكز البحثية في البحث والتطوير والتدريب، وتفعيل دور وسائل التواصل الاجتماعي في رفع مستوى الثقافة التسويقية لدى المستهلكين، وخفض تكاليف الإنتاج وتوفير المصادر التمويلية المناسبة، وتبسيط الإجراءات الإدارية والقانونية، وتحسين الجهود الحكومية لتطوير القطاع الصناعي والارتقاء بمستوى خريجي هذا القطاع.

(6) دراسة ماهر علي، سيد وهبة، مروة، وآخرون (2022) حول تحديات التسويق السياحي القائم على الإذن من وجهة نظر العملاء، يهدف البحث الحالي إلى التعرف على أهم التحديات التي يواجهها العملاء لتطبيق التسويق بالإذن المتعلق بالخدمات السياحية التي تقدمها المنشآت السياحية في مصر، لذلك اعتمد البحث على المنهج الكمي والأسلوب الاستنتاجي من خلال استخدام طريقة (المسح الميداني) في جمع البيانات، وقد تم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان تم توزيعه على من 609 شخص من جميع أنحاء جمهورية مصر العربية. تم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS, 23) وبرنامج WarpPLS (7)، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك عوامل وتحديات مهمة تتعلق بسلوك العملاء تجاه منح الإذن وتساهم هذه الدراسة في الأدبيات الخاصة بالتحديات التي تواجه التسويق من خلال تطوير واختبار نموذج مفاهيمي حول دوافع منح الإذن، بالإضافة إلى أنها تساعد المنظمات السياحية التي تخطط لاستخدام التسويق عبر الإنترنت.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت نمو واستدامة الشركات الناشئة:

(1) دراسة عبد الله أبانمي، فيصل ياسين سلطان، عبد الله. (2025) حول دور الاستدامة الدولية والمسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الاستدامة الدولية والمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على الأبعاد

الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من 100 فرد يعملون في شركات ناشئة سعودية، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS من خلال اختبار الفرضيات باستخدام معامل الارتباط بيرسون. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، كما تبين أن الأبعاد الثلاثة (الاقتصادي، البيئي، الاجتماعي) تسهم بشكل معنوي في تعزيز الميزة التنافسية، حيث حقق البعد البيئي أعلى تأثير بمعامل ارتباط بلغ (0.885)، يليه البعد الاجتماعي (0.877)، ثم البعد الاقتصادي (0.867). وتوصي هذه الدراسة بزيادة الاستثمار في الممارسات المستدامة والمبادرات المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية، وتعزيز برامج التدريب والتوعية للعاملين حول مفاهيم الاستدامة، إلى جانب تشجيع التعاون بين الشركات والجهات الحكومية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

(2) دراسة خالد أحمد القيداني، أحمد محمد السماوي. (2025) حول أثر حاضنات الأعمال على استدامة الشركات الناشئة في اليمن تفترض هذه الدراسة أن هناك أثر لحاضنات الأعمال على استدامة الشركات الناشئة في اليمن، و تم تطبيق الدراسة على العاصمة صنعاء كونها المكان الذي توجد فيه الحاضنات، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الكمي من خلال الأسلوب الوصفي التحليلي، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وبعد إجراء اختبارات الصدق والثبات تم انزالها على الشركات الناشئة التي سبق احتضانها في حاضنات الأعمال في أمانة العاصمة-صنعاء والبالغ عددها (102) شركة ناشئة وتم اختيارها بطريقة الحصر الشامل.وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج لعل أهمها ثبوت وجود أثر لحاضنات الأعمال على استدامة الشركات الناشئة بنسبة (31.5%).

(3) دراسة منى مد الله حمدان العساففة. (2024) حول التحول الرقمي في البلديات وتعزيز أهداف التنمية المستدامة , هدفت الدراسة الى التعرف الى التحول الرقمي في البلديات وتعزيز أهداف التنمية المستدامة, وتناولت الدراسة مفهوم التنمية المستدامة وكيفية مساهمة صناعة الاتصالات وتقنية المعلومات في تحقيق التنمية المستدامة وكيف أثرت تكنولوجيا المعلومات على كل هدف , وبيان دور البلديات لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق التنمية المستدامة والتي تتمثل في المشاريع والمبادرات الرقمية بالتعاون مع

الشركاء الآخرين سواء الجهات الحكومية أو القطاع الخاص واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية الإنسانية وتقوم الدراسة على توظيف هذا المنهج لبيان التحول الرقمي في البلديات وتعزيز أهداف التنمية المستدامة وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج والتوصيات حيث أكدت الدراسة أن مصر خطت خطوات هائلة نحو التحول الرقمي والاستفادة منه في التنمية المستدامة والتي تمثلت في قطاع التنمية للقضاء على الفقر، وقطاع المياه والصرف الصحي وقطاع الطاقة. وأوصت الدراسة بان على البلديات التغلب على المعوقات التي تحول دون التحول الرقمي وإيجاد الحلول اللازمة لها.

4) دراسة (Morteza Hadizadeh et al (2024) حول المنصات الرقمية كأرضية خصبة

للاستدامة الاقتصادية للشركات الناشئة حيث تبحث هذه الدراسة في الدور التحويلي للمنصات الرقمية في تعزيز ريادة الأعمال المستدامة في الاقتصادات الناشئة. ونؤكد أن المنصات تتجاوز مجرد قنوات الاتصال، حيث تعمل كمحفزات للابتكار والتعاون بين الشركات الناشئة، مما يسهم في دفع عجلة التقدم الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. ويركز إطار عملنا على الشركات الناشئة التي تعتمد على المنصات، ونعتمد نهجاً مزدوجاً، باستخدام نهج متعدد الأساليب لتحليل اتجاهات التنمية الرقمية من منظور المنصات في الاقتصادات الناشئة. وهذا يُعيد صياغة الخطاب حول التنمية القائمة على التكنولوجيا، مُدرِّكاً التدفق الأحادي الاتجاه لتبني المنصات من الدول المتقدمة. ويؤكد البحث على ضرورة إعطاء الأولوية لمعايير الاستدامة في هذه المناطق. علاوة على ذلك، نتعمق في التفاعل بين المنصات وريادة الأعمال المستدامة من خلال الأهداف الثلاثة التالية: (1) فهم دوافع التفاعل بين المنصات والشركات الناشئة لتحقيق أهداف الاستدامة، (2) صياغة سياسات لتعظيم فوائد المنصات مع تخفيف المخاطر، و(3) وضع استراتيجيات عملية لأصحاب المصلحة لبناء منظومة مزدهرة من المشاريع المستدامة القائمة على المنصات. تكشف نتائج هذه الدراسة عن ستة شكوك رئيسية ستشكل المسارات المستقبلية لريادة الأعمال المستدامة ضمن النظم البيئية الرقمية، لا سيما في الدول النامية. تشمل هذه الشكوك ما يلي: المعايير البيئية والاجتماعية، والتعليم والتطوير المستمرين، وتطوير تطبيقات الهاتف المحمول واستخدامها، والوصول إلى الأسواق العالمية، والقدرة التنافسية وخلق القيمة. وُضعت عدة سيناريوهات مستقبلية بديلة بناءً على هذه الشكوك، بما في ذلك التطورات في التقنيات الرقمية، وظروف

السوق الديناميكية، وسلوكيات المستهلكين المتطورة، والتركيز المتزايد على الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات، والتحول النموذجي نحو نماذج الأعمال التعاونية. وقد اقترح إطار شامل للسياسات والتدخلات الداعمة لتسهيل تحقيق هذه السيناريوهات. علاوة على ذلك، يُبرز التحليل الأدوار المحورية لموفري المنصات الرقمية.

(5) دراسة **Horne. J, & Fichter, K (2022)** حول النمو من أجل الاستدامة: عوامل تمكين نمو الشركات الناشئة ذات التأثير الإيجابي، تدرس هذه الدراسة تجريبيًا أدوار القدرة الاستيعابية والقابلية للتخصيص والانفتاح في التوسط وتعديل العلاقة بين أنشطة الابتكار وأداء الاستدامة في الشركات الناشئة. باستخدام بيانات من مسح الابتكار الكوري لعام 2018 وهي أداة منظمة تتوافق مع المعايير العالمية لتتبع أنشطة الابتكار – قامت الباحثين بتحليل 278 شركة تصنيع ناشئة. وقد كشفت تحليلات الانحدار أن ابتكار المنتجات والابتكار التنظيمي يرتبطان ارتباطًا وثيقًا بأداء الاستدامة. علاوة على ذلك، تُعدّ القدرة الاستيعابية وسيطًا للعلاقة بين هذين النوعين من الابتكار وأداء الاستدامة، يشير تحليل الوساطة المُعتدل إلى أن الانفتاح يُعزز العلاقة المباشرة بين ابتكار المنتجات وأداء الاستدامة حتى حدٍّ معين، ولكنه يُضعفها بعد ذلك. يتوسط تأثير الابتكار التنظيمي على أداء الاستدامة بالكامل القدرة الاستيعابية، بينما تُخفف القابلية للملاءمة هذه الوساطة من خلال تعزيز فعاليتها عند استخدام آليات حماية محدودة. تُساهم هذه النتائج في أبحاث الاستدامة من خلال تسليط الضوء على أن جهود الاستدامة للشركات الناشئة مدفوعة بأنشطة الابتكار التي تتوسطها القدرة الاستيعابية وتعتمد على عوامل مُحددة مثل القابلية للملاءمة والانفتاح. تؤكد الدراسة مفارقة الانفتاح في سياقات الشركات الناشئة التي تسعى إلى تحقيق أهداف ثلاثية الأبعاد. من الناحية العملية، يوفر هذا البحث رؤى عملية لقادة الشركات وصناع السياسات حول تعزيز القدرة الاستيعابية من خلال اكتساب المعرفة الخارجية مع إدارة آليات الملاءمة واستراتيجيات التعاون بعناية لتعزيز نتائج الاستدامة.

(6) دراسة **Tiba S. van Rijnsoever , F. J., & Hekkert, M. P (2021)** حول الشركات الناشئة في مجال الاستدامة وأين تجدها: دراسة نسبة الشركات الناشئة في مجال الاستدامة في البيئات الريادية والعوامل المسببة للاختلافات، حيث أن عدم معرفة ما هي

أفضل النظم البيئية لريادة الأعمال المستدامة، يمنع الشركات الناشئة المستدامة من تحديد المناطق ذات الظروف الداعمة الأكثر ملاءمة. تتناول هذه الدراسة الفجوة المذكورة أعلاه من خلال إنشاء تصنيف للنظم البيئية لريادة الأعمال وفقًا لحصتها من شركات الاستدامة. وقد تم تحليل مواقع الويب الخاصة بـ 19997 شركة ناشئة في أكبر 28 نظامًا بيئيًا لريادة الأعمال وفقًا لمشروع Startup Genome باستخدام تخصيص Latent Dirichlet حيث توصلت الدراسة إلى أن أعلى نسبة من الشركات الناشئة المستدامة بين هذه النظم البيئية لريادة الأعمال تقع في بوسطن، تليها هيوستن وسياتل ولاغوس على التوالي. يكشف تحليل مقارن نوعي للأنماط السببية التي تقوم عليها نتائجنا أن ارتفاع الناتج المحلي الإجمالي، مقترنًا إما بارتفاع نسبة مؤسسات الشركات الناشئة من النساء، أو ارتفاع نسبة غير المتدينين في المجتمع، يُحفّز بيئات ريادة أعمال ذات مستويات عالية نسبيًا من مشاريع الاستدامة. تهدف الدراسة إلى تحفيز المزيد من الاهتمام الأكاديمي ببيئات ريادة الأعمال الموجهة نحو الاستدامة. ويمكن لصانعي السياسات استخدام العوامل السببية لزيادة نسبة الشركات الناشئة في مجال الاستدامة في مناطقهم.

التعليق على الدراسات السابقة وأوجه التشابه والاختلاف:

تشير الدراسات السابقة إلى أن التحديات التسويقية تشكل عاملاً جوهرياً في نجاح واستدامة الشركات الناشئة. وقد أجمعت معظم هذه الدراسات على أن ضعف الوعي التسويقي، ومحدودية الموارد، وعدم القدرة على التكيف مع المتغيرات الرقمية تعد من أبرز المعوقات التي تحدّ من نمو المشاريع الريادية. كما شددت بعض الأبحاث، مثل (Al-Fattal (2025 وعثمان وآخرون (2024)، على أهمية المرونة التسويقية والتفاعل مع العملاء، بينما تطرقت دراسات أخرى مثل (Bulchand-Gidumal (2024 وهادي زاده (2024) إلى دور التكنولوجيا والتحول الرقمي في تعزيز التنافسية والاستدامة.

ورغم تنوع السياقات الجغرافية لهذه الدراسات (من الولايات المتحدة إلى مصر والعراق واليمن)، لم يتم تناول البيئة السعودية بعمق كافٍ، خصوصًا من زاوية مدى إدراك رواد الأعمال لأهمية التسويق وأثر ضعف الاستثمار فيه على النمو والاستدامة.

وتأتي الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة من خلال تحليل التحديات التسويقية في بيئة الشركات الناشئة السعودية، مع التركيز على الأبعاد الإدراكية والتطبيقية للتسويق، وتقديم إطار عمل تطبيقي يدعم استراتيجيات النمو والاستدامة بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030

3.1 مشكلة الدراسة:

في ظل النمو الذي تشهده الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، إلا أنها تواجه الكثير من التحديات التسويقية التي قد تعيق قدرتها على النمو المستدام، خصوصاً في الجانب التسويقي الذي يعد حجر الأساس في نجاح المشاريع.

على الرغم من ارتفاع عدد السجلات التجارية في السعودية إلى نحو 1.5 مليون سجل نهاية الربع الثاني من عام 2024 حسب البيانات الصادرة من (منشآت)، إلا أن نسبة كبيرة من هذه الشركات تواجه تحديات في بناء حضور تسويقي فعال، ونقص في فهم السوق وضعف القدرات التسويقية، وعدم إدراك أهمية الاستثمار في الأنشطة التسويقية، وتعد من أبرز العقبات التي تواجه الشركات الناشئة بالسعودية.

فإن المشكلة البحثية تكمن في تحديد التحديات التسويقية التي تعيق نمو واستدامة الشركات الناشئة في السعودية، ومدى إدراك الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية أهمية التسويق كعنصر أساسي في تحقيق النمو والاستدامة، وكيف يؤثر نقص الاستثمار في الأنشطة التسويقية على قدرة الشركات الناشئة على التوسع والمنافسة في السوق ومن ثم اقتراح حلول عملية في تطوير الأداء التسويقي لهذه الشركات.

4.1 أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية

1. إثراء المعرفة العلمية وتبسيط الضوء على العلاقة بين الوعي التسويقي واستدامة الشركات الناشئة، مما يسد فجوة في الأدبيات المتعلقة في ريادة الأعمال والتسويق في المملكة العربية السعودية.
2. تساهم الدراسة في تعزيز الفهم الأكاديمي للتسويق كعنصر واستراتيجي في تحقيق النمو المستدام للمشاريع الناشئة.
3. تقديم منظور بحثي جديد من خلال تحليل أثر إدراك مؤسسي الشركات الناشئة لأهمية الاستثمار في التسويق مما يساهم في قدرتهم على التوسع والمنافسة في السوق.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

1. مساعدة أصحاب الشركات الناشئة على إدراك أهمية التسويق والاستثمار فيه كأداة أساسية لتعزيز النمو والتوسع في السوق.
2. تقديم حلول واستراتيجيات عملية تساعد الشركات الناشئة على تطوير أدائها التسويقي وتحسين قدرتها التنافسية.
3. تزويد المؤسسات الداعمة مثل (منشآت) برؤى واقعية حول أهم التحديات التسويقية التي تواجه هذه الشركات مما يمكنهم من تصميم برامج ملائمة.
4. تمكين الممارسين في المجال التسويقي من الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير استراتيجيات تسويقية تتماشى مع طبيعة السوق السعودي.

5.1 أهداف الدراسة:

1. تحديد أبرز التحديات التسويقية التي تعيق نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.
2. قياس مدى إدراك الشركات الناشئة لأهمية التسويق كعنصر أساسي في تحقيق النمو والاستدامة.
3. تحليل أثر ضعف الاستثمار في الأنشطة التسويقية على قدرة الشركات الناشئة على التوسع والمنافسة في السوق.

4. اقتراح حلول عملية في تطوير الأداء التسويقي وتعزيز النمو والاستدامة لتلك الشركات.

6.1 تساؤلات الدراسة:

ماهي أبرز التحديات التسويقية التي تواجه الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية وتعيق نموها واستدامتها؟

ويتفرع من هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية، وهي:

1. ما مدى إدراك الشركات الناشئة لأهمية التسويق كعنصر أساسي في تحقيق النمو والاستدامة؟
2. كيف يؤثر نقص الاستثمار في الأنشطة التسويقية على قدرة الشركات الناشئة على التوسع والمنافسة في السوق؟
3. ما هي الحلول العملية التي تساهم في تطوير الأداء التسويقي وتعزيز النمو والاستدامة لتلك الشركات؟

7.1 فرضيات الدراسة:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات التسويقية ونمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراك الشركات الناشئة لأهمية التسويق وتحقيقها للنمو والاستدامة.
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف الاستثمار في الأنشطة التسويقية وقدرة الشركات الناشئة على التوسع والمنافسة في السوق السعودي.
4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني الاستراتيجيات التسويقية الفعالة وتحسين الأداء التسويقي وتعزيز النمو والاستدامة للشركات الناشئة في المملكة.

8.1 الإطار النظري للدراسة:

مقدمة:

يعد التسويق عاملاً أساسياً في نجاح الشركات الناشئة، خصوصاً في بيئة تنافسية مثل السوق السعودي حيث يشهد تحولات سريعة في ظل رؤية المملكة 2030، حيث أصبحت الشركات الناشئة تواجه مجموعة من التحديات التسويقية التي تؤثر على قدرتها على المنافسة والنمو والاستمرار في سوق العمل.

يشكل الإطار النظري الأساس العلمي الذي يبني عليه البحث , إذ يساهم في توضيح الخلفية المعرفية المرتبطة بموضوع الدراسة , ومن خلال هذا الإطار يمكن صياغة رؤية عملية واضحة وتوجيه منهجي وفهم الدور المحوري للممارسات التسويقية في تمكين الشركات الناشئة تحقيق النمو والاستدامة , تبرز الحاجة لتبني نظرية علمية تشرح العلاقة بين التحديات التسويقية والقدرات الداخلية والنمو والاستدامة , وتعد **نظرية الموارد والقدرات (RBV)** من أكثر النظريات الملاءمة لهذا الموضوع , لأنها تفسر كيف تعتمد الشركات في نجاحها أو فشلها على موارد معرفية وبشرية وتسويقية , وقدرتها على توظيف هذه الموارد لتحقيق ميزة تنافسية.

نظرية الموارد والقدرات (RBV):

تعد نظرية الموارد والقدرات من أهم النظريات التي فسرت أسباب الاختلاف في أداء الشركات وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وقد طورها Barney (1991) الذي أكد أن امتلاك الشركة لموارد داخلية تتصف بالقيمة والندرة وصعوبة التقليد وعدم إمكانية الاستبدال يمثل الأساس الحقيقي لنجاح الشركة واستمرارها، وتشمل هذه الموارد المعرفية والبشرية والتنظيمية والتسويقية، بحيث تتيح للشركات التفوق على المنافسين وتحقيق أداء أفضل.

ومن خلال هذه النظرية، يمكن تفسير التحديات التسويقية التي تواجه الشركات الناشئة على أنها سبب مباشر في قصور الموارد التسويقية الأساسية، مثل ضعف الخبرة التسويقية، ومحدودية تحليل السوق وعدم المعرفة الكافية بسلوك المستهلكين، وقلة الميزانيات المخصصة للتسويق، ويعد هذه القصور سبباً لنقص القدرة الداخلية، وهو ما تؤكد نظرية الموارد والقدرات التي تصف أن ضعف الموارد يؤدي إلى ضعف القدرة على المنافسة في السوق.

كما ترى النظرية أن النمو داخل الشركات ليس مجرد مؤشر مالي، بل هو شكل من أشكال القوة للموارد الداخلية وكفاءتها، حيث أن الشركات التي تمتلك معرفة سوقية قوية وموارد بشرية مؤهلة، واستراتيجيات تسويقية فعالة، تكون أكثر قدرة على تحقيق النمو، والشركات التي تواجه ضعف في الموارد الداخلية غالباً تتباطأ في النمو لأنها تفتقر للموارد الأساسية والكفاءة التي تمكنها من التوسع والمنافسة في السوق.

وتشير نظرية الموارد والقدرات إلى أن استدامة الشركات تعتمد على قدرتها على الحفاظ على مواردها وتنميتها بما يتوافق مع متغيرات السوق، وبذلك يتضح أن العلاقة بين التحديات التسويقية والنمو والاستدامة علاقة مترابطة تعتمد على موارد الشركة الداخلية، حيث أن صعوبة مواجهة التحديات التسويقية تمثل مؤشراً على ضعف الموارد، وضعف الموارد يبطئ النمو، مما يؤثر سلباً على قدرة الشركات على الاستدامة.

وعليه توفر نظرية الموارد والقدرات إطاراً علمياً يساعد في تفسير كيفية تأثير التحديات التسويقية على نمو واستدامة الشركات الناشئة.

9.1 مفاهيم الدراسة:

1. **التحديات التسويقية:** تشير إلى العقبات والمشكلات التي تواجه الشركات أثناء محاولتها لتسويق منتجاتها أو خدماتها، بهدف الوصول إلى الأسواق المستهدفة، تشمل هذه التحديات ضعف الموارد المالية، محدودية الخبرة التسويقية، قلة استخدام التكنولوجيا الرقمية، وصعوبة الوصول إلى الأسواق المستهدفة بفعالية.

2. **استدامة الشركات:** تعني قدرة الشركات على الحفاظ على نشاطها الاقتصادي واستمرار أعمالها على المدى الطويل، من خلال تطوير استراتيجيات تسويقية فعالة تضمن ولاء العملاء واستمرارية النمو في السوق.
3. **نمو الشركات:** يشير إلى قدرة الشركات على التوسع في حجم أعمالها وعدد عملائها، وتحقيق زيادة في الإيرادات وحصة السوق، وذلك من خلال تحسين الأداء التسويقي، ورفع كفاءة الأنشطة التسويقية.
4. **الاستثمار في التسويق:** يشير إلى الموارد المالية والبشرية المخصصة لتنفيذ خطط تسويقية، مثل الحملات الإعلانية، وتحليل السوق، ضعف هذا الاستثمار قد يؤثر سلباً على قدرة الشركات الناشئة على المنافسة والتوسع.

10.1 التعريفات الإجرائية:

التحديات التسويقية: عدة صعوبات سواء داخلية أو خارجية، تواجه الشركات الناشئة السعودية في تخطيط وتنفيذ أنشطتها التسويقية، مثل محدودية الموارد المالية وضعف الامكانيات التسويقية وصعوبة الوصول للعملاء المستهدفين، وتقاس من خلال مجموعة من العبارات في الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت.

النمو: ارتفاع ملحوظ في مؤشرات الأداء التسويقي للشركات الناشئة السعودية خلال فترة زمنية محددة، تقاس بارتفاع المبيعات وزيادة الوعي بالعلامة التجارية ونمو في عدد العملاء المحتملين، بناءً إلى استجابات أفراد العينة.

الاستدامة: مقدرة الشركات الناشئة السعودية على استمرار العمل بأفضل النتائج والعوائد الاقتصادية والاجتماعية على المدى الطويل رغم التحديات التسويقية، وتقاس من خلال مؤشرات مثل استمرارية الإيرادات والمحافظة على العملاء.

الشركات الناشئة: المشاريع الريادية السعودية حديثة التأسيس، يتراوح عمرها التشغيلي من خمس سنوات وأقل، تكون ضمن عينة الدراسة وفق معايير محددة.

التسويق: يُقاس بمدى قدرة الشركات الناشئة على تحديد العملاء المستهدفين وفهم السوق المحلي وبناء الوعي بالعلامة التجارية وتوظيف الأدوات الرقمية لتحقيق أكبر قدر من التفاعل مع العملاء وبناء صورة العلامة التجارية في أذهانهم.

الفصل الثاني

الإطار المعرفي

الإطار المعرفي للدراسة:

المبحث الأول: ماهية الشركات الناشئة وأبعاد نموها واستدامتها

شهدت السنوات الأخيرة قفزة نوعية في دعم الشركات الناشئة من خلال مبادرات مثل الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت)، وبرامج رؤية 2030 التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتمكين الشباب.

وعليه فإن أهمية هذا الإطار ينبع كونه يستعرض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالشركات الناشئة وخصوصاً في السعودية، وطبيعة التسويق ودوره في بناء الأعمال، بالإضافة لتحليل التحديات التسويقية التي تحد قدرة الشركات الناشئة على التوسع، كما يركز على تسليط الضوء عن دور التسويق في تعزيز النمو والاستدامة وكيف يؤثر الوعي بأهمية التسويق والاستثمار في أنشطته على أداء الشركات الناشئة في السعودية.

الشركات الناشئة:

تُعرف الشركات الناشئة بأنها حديثة التأسيس، تقدم منتجات أو خدمات بإمكانيات محدودة، بهدف إيجاد نموذج عمل قابل للنمو والاستدامة.

يشير مفهوم النمو في الشركات الناشئة إلى القدرة على التوسع في الأسواق وتحقيق عوائد خلال فترة زمنية محددة بينما تُقاس بمدى قدرة الشركة على الاستمرار في تقديم قيمة على المدى الطويل , كما تذهب دراسة (Horne & Fichter (2022 إلى أن الاستدامة ترتبط بالابتكار التنظيمي والقدرة على التعلم والاكتساب المستمر للمعرفة , كما يرى (Tiba et al. (2021 أن البيئات الريادية التي تُعزز روح الاستدامة تخلق منظومات أعمال قادرة على المنافسة عالمياً , وتُساهم في بناء اقتصادات قائمة على المعرفة, وهذا ما تسعى إليه السعودية عبر مبادرات مثل "منشآت".

وعليه فإن تحقيق نمو مستدام في الشركات الناشئة في السعودية يعتمد على ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. **البعد الاقتصادي:** يرتبط بالقدرة على تحقيق الربحية والتوسع خلال فترة زمنية محددة.
2. **البعد البيئي والاجتماعي:** ويتمثل في دمج قيم المسؤولية الاجتماعية في نموذج العمل.
3. **البعد الابتكاري:** يُمثل الميزة التنافسية من خلال تقديم خدمات ومنتجات منافسة ومبتكرة.

ومن هذا المنظور يُمكن القول إن الشركات الناشئة في السعودية تمر بمرحلة تطور متسارع ولكنها ما تزال بحاجة إلى تعزيز قدراتها التسويقية لتحقيق النمو السريع والاستدامة طويلة المدى.

المبحث الثاني: دور التسويق في تعزيز النمو والاستدامة في الشركات الناشئة

يعد التسويق جوهر نجاح الشركات الناشئة، حيث يمكنها من التعرف على احتياجات العميل المستهدف وتقديم ميزة تنافسية، وبناء علاقات طويلة الأمد تسهم في تحقيق النمو والاستدامة.

كما أن ضعف الوعي بأهمية التسويق لدى رواد الأعمال يؤدي إلى إهماله أو التعامل معه كتكلفة إضافية مما يضعف الأداء العام ويهدد استدامة المنشأة.

تشير دراسة (AL-Fattal (2025 إلى أن أبرز التحديات التسويقية التي تواجه رواد الأعمال الشباب تتمثل في ضعف الميزانية التسويقية، وصعوبة تحديد العملاء، وبناء العلامة التجارية، وهي تحديات تتعارض مع واقع الشركات الناشئة في السعودية، على الرغم من توفرة بيئة محفزة، إلا أن كثير من الرياديين وأصحاب المشاريع يواجهون صعوبة في تحويل الأفكار المبتكرة إلى استراتيجية تسويقية.

وفي دراسة محمد السيد كمال عثمان (2024)، تبرز المرونة التسويقية كعامل أساسي في تعظيم الحصة السوقية، إذ تمكن الشركات من التكيف مع المتغيرات السريعة في السوق، ويعد هذا الأمر ذا أهمية في السوق السعودي، حيث يشهد تحولات سريعة في سلوك المستهلكين بفعل التحول الرقمي.

فإن التسويق يتجاوز مرحلة البيع إلى بناء علاقة مستدامة مع العملاء، فوفقاً لدراسة Hadizaadah et al (2024) تُعد المنصات الرقمية بيئة حيوية لتمكين الشركات الناشئة من تحقيق استدامتها، لأنها تسمح لا بالتفاعل المباشر مع العملاء، وتطوير المنتجات وتحليل السوق.

وعليه، فإن نجاح التسويق في الشركات الناشئة في السعودية يعتمد على مدى قدرتها على:

- تبني استراتيجيات مبتكرة.
- استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في التحليل الرقمي.
- ربط برامجها التسويقية بمبادئ الاستدامة وتعزيزها على المدى الطويل.

المبحث الثالث: التحديات التسويقية للشركات الناشئة

تواجه الشركات الناشئة تحديات مختلفة في مجال التسويق، حيث تعيق نموها واستدامتها رغم الدعم الكبير الذي توفره الدولة، وتشتمل أبرز هذه التحديات في:

- نقص الكفاءات والخبرة التسويقية.

- ضعف الموارد المالية.
- ضعف استغلال التحول الرقمي.
- حدة المنافسة في السوق المحلي والعالمي.

ففي دراسة خليل ضاحي محمد وآخرين (2024)، تبين أن المرونة في استراتيجيات التسويق الالكتروني تمنح الشركات ميزة تنافسية، إلا أن تحديات التقنية تمثل عائقاً أمام تنفيذ تلك الاستراتيجيات، وكما في كثير من الشركات السعودية الناشئة لاتزال تفتقر إلى الخبرة التقنية والقدرة على الاستفادة الفعالة من البيانات الرقمية.

أما في قطاع السياحة والضيافة، أظهرت دراسة **Bulchand-Gidumal & William Secin (2024)** أن الذكاء الاصطناعي غير الأسلوب التسويقي، لكنه فرض تحديات تتعلق بالأخلاقيات وحماية البيانات، والتكامل بالأنظمة، وهو ما ينعكس على السوق السعودي الذي بدأ بتبني حلول الذكاء الاصطناعي في التسويق، لكنه لا يزال في مراحل التكيف مع متطلباته المختلفة.

وعلى الصعيد المحلي، أظهرت تقارير "منشآت" (2024) أن نسبة كبير من الشركات الناشئة تواجه تحديات في بناء حضور رقمي فعال، وعدم إدراكها الكافي لأهمية الاستثمار في الأنشطة التسويقية طويلة المدى، فكثير من رواد الأعمال يركزون على تطوير المنتج، ويغفلون عن أهمية بناء هوية تسويقية متكاملة، مما ينتج عنه صعوبة في التوسع في السوق.

إن تحليل هذه التحديات يشير إلى أن جوهر المشكلة لا يكمن في ضعف الموارد، بل غياب الاستراتيجيات التسويقية الفعالة، فيجب على الشركات الناشئة السعودية دمج التسويق في نماذج أعمالها منذ البداية، باعتباره أداة لخلق القيمة في السوق.

المبحث الرابع: التحديات التسويقية في الشركات الناشئة السعودية

تُعتبر الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية أحد المحركات الأساسية لتحقيق أهداف رؤية 2030، حيث أنها ذات صلة بتنويع الاقتصاد وتعزيز الابتكار وريادة الأعمال، إلا أن واقع الشركات الناشئة يكشف تحديات تسويقية جوهرية تُضعف من قدرتها على النمو المستدام. وتقلل من فاعليتها التنافسية في السوق المحلي، وبرغم الارتفاع الملحوظ في عدد السجلات التجارية المسجلة للشركات الناشئة، حيث شهدت زيادة في عدد السجلات التجارية في الربع الرابع من عام 2024 بما يصل إلى

67% بحسب بيانات منشآت (2024) , إلا أن جزءًا كبيرًا من هذه المشاريع تحديات في تحقيق نمو فعلي.

إن التحديات التسويقية لا ترتبط فقط بمحدودية الموارد المالية، بل تشمل ضعف في فهم السوق، غياب الاستراتيجية التسويقية المتكاملة، ونقص الاستثمار في الأنشطة التسويقية، وتعد من أهم العوامل التي تحد من قدرة الشركات الناشئة في بناء واعي بالعلامة التجارية واستدامتها.

تشير العديد من الدراسات الحديثة إلى أن ضعف القدرات التسويقية يُعد من أبرز التحديات التي تواجه الشركات الناشئة، خصوصًا في البيئات الريادية المتسارعة. وقد بينت دراسة (AL-Fattal (2025 أن رواد الأعمال الطموحين حتى على مستوى طلاب الأعمال، يواجهون صعوبات ملموسة في تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة بسبب محدودية الموارد والخبرة العملية.

لا يزال جانب كبير من الشركات الناشئة في السعودية ينظر إلى التسويق بوصفه نشاطًا ثانويًا، ويؤدي هذا الفهم المحدود إلى ضعف التوجه الاستراتيجي للتسويق، حيث يقلل من قدرة الشركة على تحقيق انتشار فعال أو خلق ميزة تنافسية في السوق.

كما تشير الأدبيات العربية أن ضعف الوعي التسويقي ليس مرتبطًا بالقطاع الريادي فقط، بل يظهر أيضًا في قطاعات مختلفة، إذ توصلت دراسة عمارة وأبو زيد (2023) التي بحثت المشكلات الإنتاجية والتسويقية للملابس الجاهزة، إلى أن هناك عدة عقبات تواجه قطاع الملابس الجاهزة في مصر بعضها محليًا والأخرى دوليًا.

وبينت أن هذه التحديات ترتبط بغياب الممارسات التسويقية الفعالة وضعف الدعم التنظيمي والتمويلي، وعلى الرغم من اختلاف القطاع، إلا أن هذه النتائج تعكس التشابه بينها وبين واقع الشركات الناشئة السعودية من حيث ضعف التخطيط الاستراتيجي وغياب الوعي بأهمية التسويق كعامل للنمو والاستدامة.

يعد التحول الرقمي عنصرًا أساسيًا في الاقتصاد السعودي، إلا أن الشركات الناشئة مازال تواجه تحديات كبيرة في تبني الأدوات والمفاهيم الرقمية الحديثة، حيث تعتمد كثير منها على وسائل تقليدية في التسويق.

وقد دعمت دراسة خليل ضاحي محمد (2024) هذه المفهوم، حيث وجدت أن التسويق الإلكتروني يعد ذا تأثير قوي على سلوك المستهلك، لكنه يواجه في الوقت نفسه تحديات تقنية وأمنية تعيق الاستفادة منه.

وهذا يشير إلى أن الشركات الناشئة السعودية تفقد فرصًا للنمو عندما تتأخر في تبني الأدوات والمفاهيم الرقمية أو تقتصر على الخبرة اللازمة لتأسيس وإدارة الحملات التسويقية.

المبحث الخامس: التكامل بين الاستراتيجيات التسويقية والاستدامة في بيئة الأعمال السعودية

تُعتبر الاستدامة أحد أساسيات تطور الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، خصوصًا في ظل رؤية 2030 التي تهدف إلى بناء اقتصاد متنوع قائم على الابتكار والمعرفة، إذ لم تعد الاستراتيجيات التسويقية مجرد أدوات ترويجية بل أصبحت عنصرًا أساسيًا في تحقيق النمو والاستدامة وتعزيز القيمة طويلة المدى للشركات، إلا أن التحديات التسويقية التي تواجه الشركات الناشئة، **تحد** من قدرتها على الاستفادة من التسويق كاستراتيجية للاستدامة الاقتصادية.

يرتبط التسويق ارتباطًا وثيقًا في تحقيق الاستدامة للشركات الناشئة، حيث يعتبر أداة استراتيجية تسهم في خلق قيمة اقتصادية واجتماعية طويلة الأمد، فالشركات التي تعتمد على ممارسات تسويقية مدروسة تكون أكثر قدرة على بناء علاقات مع العملاء وتعزيز حضورها بالسوق.

وفي هذا السياق أكدت دراسة عبد الله أبانمي، فيصل ياسين سلطان، عبد الله. (2025) التي أجريت على شركات ناشئة سعودية، وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني ممارسات الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية وبين تعزيز الميزة التنافسية، وأظهرت النتائج إلى أن الشركات التي تهتم بتطبيق مفاهيم الاستدامة في أنشطتها المختلفة تكون أكثر قدرة على تحسين أدائها التنافسي وتعزيز مكانتها في السوق.

وتشير هذه النتائج إلى أن التسويق القائم على مبادئ الاستدامة يساعد في رفع مستوى الثقة لدى العملاء، وزيادة وعيهم بقيمة المنتجات والخدمات.

كما أوضحت دراسة (Hdzidadaeh et al (2024) أن المنصات الرقمية تلعب دورًا تحويليًا في دعم الاستدامة الاقتصادية للشركات الناشئة، من خلال تعزيز التعاون بين المشاريع وتسهيل الوصول إل الأسواق، وأشارت الدراسة إلى أن هذه المنصات تمكن الشركات الناشئة من توسيع أعمالها والاستفادة من الفرص السوقية.

ويعكس ذلك أهمية توظيف المنصات الرقمية كأساس استراتيجي لبناء نظام يدعم النمو المستدام على المدى الطويل.

وفي المنظور السعودي، يظهر هذا الدور من خلال انتشار منصات دعم الشركات ورواد الأعمال، التي تمكنهم من الوصول إلى الأسواق، وتحليل البيانات التسويقية بكفاءة وتبني المفاهيم التسويقية، مما يعزز قدرتها على النمو والاستدامة في بيئات تنافسية متغيرة.

كما تؤكد الأدبيات أن الاستدامة لا تتحقق إلا عندما يصبح التسويق جزءًا أساسيًا من هيكل الشركة الاستراتيجي والتنظيمي، فقد توصلت دراسة (Horne & Fichter (2022 إلى أن الابتكار يرتبط ارتباطًا وثيقًا بتحسين أداء الاستدامة لدى الشركات الناشئة، وأوضحت نتائج الدراسة أن الشركات التي تدمج الابتكار ضمن ممارساتها، تكون أكثر قدرة على تكوين قيمة طويلة الأمد، وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق.

ويُستنتج من ذلك أن التسويق عندما يُدمج مع الابتكار يتحول من أداة عملية إلى ممارسات فعلية للاستدامة، من خلال تطوير قيم تلبي متطلبات السوق، وبناء علاقة مستدامة مع العملاء وتعزيز مكانة الشركة في السوق.

وأوضحت دراسة (Tiba (2021 أن النظم البيئية الريادية التي تتسم بقوة الدعم المؤسسي وفاعلية الابتكار تُحقق نسبًا أعلى من الشركات الناشئة الموجهة نحو الاستدامة، وتشير نتائج الدراسة إلى أن التكامل بين الجهات الداعمة والجامعات والمؤسسات التمويلية وشبكات الأعمال، يسهم في خلق بيئة محفزة للابتكار.

ويتمشى هذا التوجه مع المسار الذي تسلكه المملكة العربية السعودية من خلال بناء منظومات متكاملة لريادة الأعمال، تشمل برامج التمويل، والتدريب، والدعم التسويقي، مما يعزز قدرة الشركات الناشئة على تبني ممارسات تسويقية مستدامة.

يتضح مما سبق أن التكامل بين الاستراتيجيات التسويقية والاستدامة يمثل ضرورة لا غنى عنها للشركات الناشئة في السعودية، خاصة في بيئات تشهد منافسة عالية ومتغيرة، فالتسويق المستدام لا يقتصر أثره على تعزيز المبيعات، بل يسهم في بناء هوية قائمة على قيم وتمثل ثقة ومصادقية للمعنيين. وبناءً على ذلك نستخلص أن تحقيق الاستدامة يتطلب وعيًا تسويقيًا قادرًا على تحويل التحديات التسويقية إلى فرص للنمو والاستدامة، وهي من أهم العوامل الرئيسية لنجاح الشركات الناشئة في بيئة العمل بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث

نتائج الدراسة

الإطار المنهجي للدراسة:

1.3 منهج الدراسة:

تلعب منهجية الدراسة دوراً أساسياً في تقديم وصف شامل وموضوعي عن التحديات التسويقية التي تواجه الشركات الناشئة وأثرها في نموها واستدامتها لذا تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف ظاهرة التحديات التسويقية وتحليل أثرها على هذه في المملكة العربية السعودية.

2.3 مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، التي تمارس أنشطتها في مختلف القطاعات الاقتصادية، وتعمل ضمن بيئة ريادية تتسم بالتنافسية والتغير المستمر، ويعد هذا المجتمع مناسباً لطبيعة الدراسة الحالية، نظراً لكون الشركات الناشئة تتأثر بالتحديات التسويقية وارتباط أدائها بشكل مباشر بتحقيق النمو والاستدامة.

3.3 عينة الدراسة

تم تطبيق الدراسة على عينة من مديري الشركات الناشئة والعاملين في إدارات التسويق فيها، باعتبارهم الفئة الأكثر اطلاعاً على واقع الممارسات التسويقية والتحديات التي تواجههم، والأقرب لتقييم أثر هذه التحديات على نمو واستدامة شركاتهم.

4.3 حجم العينة

تم أخذ حجم عينة عشوائية وقد بلغت (71) مفردة، تم جمعها من عدد من الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، حيث يساهم في توفير بيانات لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

5.3 أدوات جمع البيانات ومقاييس الدراسة:

يعد اختيار المنهجية البحثية المناسبة جزءاً أساسياً من الدراسة العلمية، حيث تحدد كيفية جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج منها، وفي حالة دراسة التحديات التسويقية وأثرها على استدامة ونمو الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، تتطلب المنهجية المتبعة إعداد أدوات دقيقة لجمع بيانات موثوقة تمثل أصحاب الشركات الناشئة وموظفي التسويق فيها في السوق السعودي.

عليه سيتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، لقياس مدى إدراك الشركات الناشئة لأهمية التسويق، وتحديد أبرز التحديات التي تواجهها في تطبيق الأنشطة التسويقية، إضافة على معرفة أثر ضعف الاستثمار في التسويق على فرص النمو والاستدامة.

6.3 مجالات الدراسة:

تتوزع مجالات الدراسة وفقاً للأبعاد الرئيسية للبحث العلمي، بما يسهم في تحديد الإطار العام الذي تتضمنه الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

- **المجال المكاني:** تقتصر هذه الدراسة على الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية نظراً لما تشهده من نمو ملحوظ في بيئة ريادة الأعمال ضمن رؤية المملكة 2030.
- **المجال البشري:** يشمل هذا المجال رواد الأعمال ومديري الشركات الناشئة والعاملين في إدارات التسويق، بوصفهم الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة.
- **المجال الزمني:** تتمثل هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2025م، حيث تم جمع البيانات وتحليلها ضمن هذه الفترة الزمنية بما يتوافق مع أهداف الدراسة.

جدول (3- 1) خصائص أفراد عينة البحث

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	40	56.3%
	أنثى	31	43.7%
الفئة العمرية	أقل من 20	1	1.4%
	من 20 _ 24	8	11.3%
	من 25 _ 29	25	35.2%
	من 30 _ 34	21	29.6%
	من 35 _ 39	8	11.3%
	من 40 _ 44	4	5.6%
	45 فأكثر	4	5.6%
المستوى التعليمي	ثانوي	5	7.0%
	دبلوم	7	9.9%
	بكالوريوس	49	69.0%
	دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)	10	14.1%
طبيعة النشاط التجاري للشركة	تجارة	25	35.2%
	تجارة إلكترونية	5	7.0%
	تقنية	3	4.2%
	خدمات	21	29.6%
	صناعات	4	5.6%
	مقاولات	13	18.3%
عدد سنوات عمل المنشأة	أقل من سنة	7	9.9%
	1 _ 3 سنوات	29	40.9%
	4 _ 6 سنوات	11	15.5%
	أكثر من 6 سنوات	24	33.8%
عدد العاملين في المنشأة	1 _ 5	24	33.8%
	6 _ 10	12	16.9%
	أكثر من 10	35	49.3%

تشير نتائج جدول (1) إلى أن توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس يميل نسبياً لصالح الذكور بنسبة بلغت (56.3%) مقارنة بالإناث (43.7%). أما فيما يتعلق بـ الفئة العمرية، فقد أظهرت النتائج أن الغالبية العظمى من أفراد العينة تتركز في الفئتين العمريتين (25-29) سنة بنسبة (35.2%) و(30-34) سنة بنسبة (29.6%)، بما مجموعه (64.8%) من إجمالي العينة. وفيما يخص المستوى التعليمي، أوضحت النتائج أن أغلبية أفراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة (69.0%)، تليها فئة الدراسات العليا بنسبة (14.1%)، وهو ما يدل على ارتفاع المستوى التعليمي لدى القائمين على إدارة الشركات الناشئة. وبالنظر إلى طبيعة النشاط التجاري للشركات، فقد تركزت الأنشطة في مجالي التجارة (35.2%) والخدمات (29.6%)، يليها قطاع المقاولات (18.3%). كما تُظهر نتائج

عدد سنوات عمل المنشأة أن نسبة كبيرة من الشركات ما تزال في مراحلها الأولى، حيث بلغت نسبة المنشآت التي تعمل منذ (1-3 سنوات) (40.9%)، تليها المنشآت التي يزيد عمرها عن 6 سنوات بنسبة (33.8%). أما فيما يتعلق بـ عدد العاملين في المنشأة، فقد أظهرت النتائج أن ما يقرب من نصف الشركات تضم أكثر من 10 عاملين بنسبة (49.3%)،

وخلاصة القول، فإن الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة تعكس درجة عالية من الملاءمة مع أهداف البحث ومتغيراته، كما تُظهر تنوعاً مناسباً من حيث الجنس، والعمر، والتعليم، وطبيعة النشاط، وحجم المنشأة، بما يدعم إمكانية تعميم نتائج الدراسة ضمن حدودها المنهجية، ويُعزز من موثوقية التحليلات الإحصائية والاستنتاجات التي تم التوصل إليها.

أدوات جمع البيانات:

لجمع البيانات الخاصة بالبحث تم استخدام استبيان هدف الى التعرف على أبرز التحديات التسويقية التي تواجهها الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، ومدى تأثير هذه التحديات على نموها واستدامتها، وتم التحقق من معامل الفا كرونباخ حيث بلغت قيمته 0.871، حيث يتم قياس درجة الممارسة من خلال الجدول التالي:

جدول ((3 - 2 درجة الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	قيمة المتوسط الحسابي
درجة الموافقة منخفضة جداً	عندما تكون قيمة المتوسط الحسابي من 1 إلى أقل 1.80
درجة الموافقة منخفضة	عندما تكون قيمة المتوسط الحسابي من 1.80 إلى أقل من 2.60
درجة الموافقة متوسطة	عندما تكون قيمة ر من 2.60 إلى أقل من 3.40
درجة الموافقة عالية	عندما تكون قيمة المتوسط الحسابي من 3.40 إلى أقل من 4.20
درجة الموافقة عالية جداً	عندما تكون قيمة المتوسط الحسابي من 4.20 الى 5.00

الاساليب الإحصائية:

تمت الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها بأدوات الدراسة، حيث تم حساب المقاييس الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & Percentages): استخدمت للتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.

المتوسطات الحسابية (Average): استخدمت للتعرف على مستوى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة، والمساهمة في ترتيب العبارات والأبعاد وفقاً لأعلى متوسط حسابي.

الانحرافات المعيارية (Standard Deviations): استخدمت لبيان مقدار تشتت استجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي، سواء على مستوى كل عبارة أو كل محور من محاور الاستبانة.

معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): استُخدم للتحقق من صدق أداة الدراسة من خلال اتساق الارتباط بين العبارات والأبعاد، كما استخدم لاختبار العلاقات بين المتغيرات الرئيسة في الدراسة.

تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression): استخدم للتعرف على العلاقة بين المتغيرات، وعرض نسبة التباين التي يفسرها المتغير المستقل في المتغير التابع.

النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

التحديات التسويقية

جدول (3 – 3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على محور التحديات التسويقية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة الممارسة
1	يحظى التسويق بأولوية ضمن استراتيجيات الشركة	4.39	0.918	87.9%	1	عالية جداً
5	حضور الشركة في وسائل التواصل الاجتماعي قوي مقارنة بالمنافسين	3.54	1.217	70.7%	2	عالية
6	تواجه الشركة صعوبة في تحديد الجمهور المستهدف بدقة	3.23	1.124	64.5%	3	متوسطة
7	تواجه الشركة تحديات في تخصيص ميزانية مناسبة للتسويق	3.56	1.105	71.3%	4	عالية
3	تواجه الشركة تحديات في بناء وتعزيز الهوية والعلامة التجارية	3.99	1.076	79.7%	5	عالية
4	تمتلك الشركة كفاءات متخصصة في التسويق	3.77	1.149	75.5%	6	عالية
2	تتخذ الإدارة قرارات تسويقية مبنية على دراسات وتحليلات سوقية	4.15	1.104	83.1%	7	عالية
	التحديات التسويقية	2.70	0.523	54.0%		متوسطة

يبين الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التحديات التسويقية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (2.70) بانحراف معياري (0.523)، وبنسبة مئوية قدرها (54.0%)، وهي نسبة تعكس درجة ممارسة متوسطة للتحديات التسويقية لدى الشركات الناشئة محل الدراسة. وتشير هذه النتيجة إلى أن الشركات تواجه مجموعة من التحديات التسويقية بدرجات متفاوتة، دون أن تصل إلى مستوى مرتفع جدًا على مستوى المحور ككل.

وعلى مستوى الفقرات، جاءت الفقرة التي تنص على «يحظى التسويق بأولوية ضمن استراتيجيات الشركة» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.39)، وانحراف معياري (0.918)، وبنسبة مئوية (87.9%)، وبدرجة ممارسة عالية جدًا. ويعكس هذا المؤشر إدراكًا واضحًا لدى إدارات الشركات الناشئة لأهمية التسويق كعنصر استراتيجي أساسي في تحقيق النمو والاستمرارية، وهو ما يتسق مع التوجهات الحديثة التي تؤكد أن التسويق لم يعد وظيفة تنفيذية فقط، بل أصبح أداة استراتيجية داعمة للقرارات الإدارية.

كما جاءت الفقرة المتعلقة باتخاذ الإدارة لقرارات تسويقية مبنية على دراسات وتحليلات سوقية بمتوسط حسابي مرتفع نسبيًا (4.15) ونسبة مئوية (83.1%)، وبدرجة ممارسة عالية، وهو ما يشير إلى توجه ملحوظ نحو الاعتماد على البيانات والمعلومات السوقية في صنع القرار التسويقي، الأمر الذي يعزز من كفاءة الأداء التسويقي ويقلل من المخاطر المرتبطة بالعشوائية أو الاجتهادات الفردية.

وفيما يتعلق بقدرة الشركات على بناء وتعزيز الهوية والعلامة التجارية، فقد حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي (3.99) ونسبة (79.7%)، وبدرجة ممارسة عالية، ما يدل على أن هذا الجانب يمثل تحديًا قائمًا، إلا أن الشركات تبذل جهودًا واضحة لمعالجته. ويُعد هذا التحدي من أكثر التحديات شيوعًا لدى الشركات الناشئة، نظرًا لمحدودية الخبرة والموارد مقارنة بالشركات الكبرى.

أما الفقرات المرتبطة بحضور الشركة في وسائل التواصل الاجتماعي، وتوفر الكفاءات المتخصصة في التسويق، وتخصيص ميزانية مناسبة للتسويق، فقد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.54) و(3.77)، وبنسب مئوية تجاوزت (70%)، وجميعها جاءت بدرجة ممارسة عالية. وتشير هذه النتائج إلى أن الشركات الناشئة تدرك أهمية التسويق الرقمي والموارد البشرية المتخصصة، إلا أنها ما تزال تواجه تحديات تتعلق بالموازنة بين الطموحات التسويقية والإمكانات المالية والبشرية المتاحة.

في المقابل، جاءت الفقرة التي تنص على «تواجه الشركة صعوبة في تحديد الجمهور المستهدف بدقة» بمتوسط حسابي (3.23) ونسبة مئوية (64.5%)، ودرجة ممارسة متوسطة، ما يدل على أن

هذا التحدي يُعد من الجوانب التي ما تزال بحاجة إلى تطوير، خاصة فيما يتعلق باستخدام أدوات التحليل السوقي، وتقسيم السوق، وبناء الشخصيات التسويقية، وهي عناصر أساسية لنجاح الحملات التسويقية وتحقيق عوائد ملموسة.

وبشكل عام، تعكس نتائج محور التحديات التسويقية أن الشركات الناشئة محل الدراسة تمتلك وعيًا تسويقيًا جيدًا، وتولي التسويق أهمية استراتيجية واضحة، إلا أنها في الوقت ذاته تواجه تحديات متوسطة تتعلق بالجوانب التنفيذية، والموارد، والدقة في استهداف العملاء. ويشير ذلك إلى وجود فجوة بين الإدراك الاستراتيجي للتسويق وبين القدرة العملية على تطبيقه بكفاءة عالية، وهو ما قد يؤثر على تحقيق النمو والاستدامة على المدى الطويل إذا لم تتم معالجته بشكل منهجي.

النمو والاستدامة

جدول (3 – 4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على محور النمو والاستدامة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة الممارسة
8	ارتفع الوعي بالعلامة التجارية للشركة في السوق	4.20	0.888	83.9%	1	عالية جداً
13	تبذل الشركة جهودًا مستمرة للحفاظ على ولاء العملاء واستمراريتهم	4.18	1.019	83.7%	2	عالية
12	تتابع الشركة بشكل دوري مؤشرات الأداء لتقييم استدامتها	3.94	1.054	78.9%	3	عالية
10	توسعت الشركة في نطاق خدماتها أو منتجاتها خلال الفترة الماضية	3.86	1.046	77.2%	4	عالية
11	تمتلك الشركة خطة واضحة لتحقيق الاستدامة طويلة المدى	3.83	1.069	76.6%	5	عالية
9	شهدت الشركة زيادة ملحوظة في عدد العملاء خلال الفترة الأخيرة	3.82	1.112	76.3%	6	عالية
	النمو والاستدامة	3.97	0.785	79.4%		عالية

يوضح الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (3.97) بانحراف معياري (0.785)، ونسبة مئوية (79.4%)، وهي نسبة تعكس درجة ممارسة عالية لمؤشرات النمو والاستدامة لدى الشركات الناشئة محل الدراسة. وتشير هذه النتيجة إلى أن الشركات الناشئة ترى أنها تحقق مستويات جيدة من النمو وتسعى بوضوح إلى تعزيز استدامتها على المدى المتوسط والطويل، وفقًا للمؤشرات التي تم قياسها.

وعلى مستوى الفقرات، جاءت الفقرة «ارتفع الوعي بالعلامة التجارية للشركة في السوق» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.20) ودرجة ممارسة عالية جدًا، مما يعكس نجاح الجهود التسويقية في تعزيز الحضور الذهني للعلامة التجارية، ويُعد ذلك مؤشرًا مهمًا للنمو الإدراكي الذي يمهد لتحقيق توسع سوقي مستقبلي. كما جاءت فقرة «تبذل الشركة جهودًا مستمرة للحفاظ على ولاء العملاء واستمراريتهم» في المرتبة الثانية بمتوسط (4.18) ودرجة ممارسة عالية، وهو ما يدل على إدراك الشركات لأهمية الاحتفاظ بالعملاء وبناء علاقات طويلة الأمد باعتبارها أحد ركائز الاستدامة.

كما أظهرت النتائج أن الشركات تتابع مؤشرات الأداء بشكل دوري لتقييم استدامتها بمتوسط حسابي (3.94) ودرجة ممارسة عالية، مما يشير إلى وجود توجه إداري نحو القياس والتقييم المستمر للأداء، بما يدعم تحسين القرارات الاستراتيجية. وفي السياق ذاته، جاءت فقرة «توسعت الشركة في نطاق خدماتها أو منتجاتها خلال الفترة الماضية» بمتوسط (3.86) ودرجة ممارسة عالية، وهو ما يعكس وجود توجه توسعي نسبي لدى الشركات الناشئة، رغم ما قد يواجهه هذا التوسع من تحديات تنظيمية أو مالية.

كما حصلت فقرة «تمتلك الشركة خطة واضحة لتحقيق الاستدامة طويلة المدى» على متوسط (83.3) ودرجة ممارسة عالية، مما يدل على اهتمام الشركات بالتخطيط المستقبلي، وإن كانت درجة وضوح هذه الخطط تختلف من شركة لأخرى. وجاءت فقرة «شهدت الشركة زيادة ملحوظة في عدد العملاء خلال الفترة الأخيرة» في المرتبة الأخيرة نسبيًا، إلا أنها ما زالت ضمن درجة ممارسة عالية بمتوسط (3.82)، وهو ما يشير إلى تحسن ملموس في قاعدة العملاء، وإن كان هذا التحسن أقل مقارنة ببقية مؤشرات النمو والاستدامة.

وبوجه عام، تعكس نتائج محور النمو والاستدامة أن الشركات الناشئة محل الدراسة تمتلك وعيًا استراتيجيًا مرتفعًا بأهمية النمو المستدام، وتُظهر ممارسات إيجابية في بناء العلامة التجارية، وتعزيز ولاء العملاء، والتخطيط للمستقبل، مع وجود تباين نسبي في سرعة التوسع وتحقيق النمو الكمي، وهو ما يؤكد الحاجة إلى مزيد من التكامل بين الجهود التسويقية والتطبيق العملي لتحقيق نمو أكثر استقرارًا واستدامة.

أثر التسويق على النمو والاستدامة

جدول (3 - 5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على محور النمو والاستدامة

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف	النسبة	الترت	درجة
---	---------	---------	----------	--------	-------	------

		الحسابي	المعياري	المئوية	يب	الممارس ة
14	ساهم التسويق الرقمي في تعزيز انتشار العلامة التجارية	4.35	0.927	87.0%	1	عالية جداً
15	تساهم الأنشطة التسويقية في الحفاظ على تنافسية الشركة	4.28	0.913	85.6%	2	عالية جداً
17	التسويق له دور واضح في تحقيق أهداف الشركة على المدى الطويل	4.27	0.910	85.4%	3	عالية جداً
16	تقوم الشركة بتطوير حلول رقمية لتحسين الأداء التسويقي	3.90	1.084	78.0%	4	عالية
	أثر التسويق على النمو والاستدامة	4.20	0.757	84.0%		عالية جداً

وضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور أثر التسويق على النمو والاستدامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (4.20) بانحراف معياري (0.757)، وبنسبة مئوية بلغت (84.0%)، وهي نسبة تعكس درجة ممارسة عالية جداً لأثر التسويق في دعم نمو الشركات الناشئة واستدامتها. وتشير هذه النتيجة بوضوح إلى أن أفراد العينة يتفقون بدرجة مرتفعة على الدور المحوري الذي يلعبه التسويق في تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى للشركات.

وعلى مستوى الفقرات، جاءت الفقرة التي تنص على «ساهم التسويق الرقمي في تعزيز انتشار العلامة التجارية» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.35)، وانحراف معياري (0.927)، وبنسبة مئوية (87.0%)، وبدرجة ممارسة عالية جداً. ويعكس هذا الارتفاع التأثير الإيجابي الكبير للتسويق الرقمي بوصفه أداة فعالة منخفضة التكلفة نسبياً، تُمكن الشركات الناشئة من الوصول إلى شرائح واسعة من العملاء، وتعزيز حضورها في السوق، ومنافسة الشركات الأكبر حجماً.

كما جاءت الفقرة المتعلقة بمساهمة الأنشطة التسويقية في الحفاظ على تنافسية الشركة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.28) ونسبة (85.6%)، وبدرجة ممارسة عالية جداً، ما يدل على إدراك واضح لدى إدارات الشركات الناشئة بأن التسويق يمثل أحد أهم مصادر الميزة التنافسية، سواء من خلال تحسين الصورة الذهنية، أو تقديم قيمة مضافة للعملاء، أو تعزيز التميز عن المنافسين.

وفي السياق ذاته، حصلت الفقرة التي تشير إلى أن «التسويق له دور واضح في تحقيق أهداف الشركة على المدى الطويل» على متوسط حسابي مرتفع (4.27) ونسبة (85.4%)، وبدرجة ممارسة عالية جداً. وتعكس هذه النتيجة وعياً استراتيجياً متقدماً بأهمية دمج التسويق ضمن التخطيط الاستراتيجي

العام للشركة، وعدم التعامل معه كوظيفة تشغيلية قصيرة الأجل، بل كأداة داعمة لتحقيق الاستدامة والنمو المستمر.

أما الفقرة المتعلقة بقيام الشركة ب تطوير حلول رقمية لتحسين الأداء التسويقي، فقد جاءت بمتوسط حسابي (3.90) ونسبة مئوية (78.0%)، ودرجة ممارسة عالية، لكنها أقل نسبياً من الفقرات السابقة. ويشير ذلك إلى أن بعض الشركات لا تزال في مراحل متوسطة من التحول الرقمي التسويقي، وقد تواجه تحديات تتعلق بالخبرات التقنية، أو الموارد المالية، أو البنية التحتية الرقمية، مما يحد من قدرتها على تبني حلول تسويقية رقمية متقدمة.

وبوجه عام، تُظهر نتائج محور أثر التسويق على النمو والاستدامة توافقاً عالياً بين أفراد العينة حول الأثر الإيجابي القوي للتسويق، ولا سيما التسويق الرقمي، في دعم الانتشار السوقي، وتعزيز التنافسية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى. كما تعكس هذه النتائج أن الاستثمار في الأنشطة التسويقية وتطوير القدرات الرقمية يُعد من العوامل الحاسمة لضمان استدامة الشركات الناشئة في بيئة أعمال تتسم بالتغير والمنافسة الشديدة.

إجابة الفرض الأول

ينص على "هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التحديات التسويقية ونمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية".

لاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار البسيط وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (3 - 6) معامل الانحدار للتعرف على العلاقة بين التحديات التسويقية ونمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	دلالة (F)
الثابت	2.845	0.405	7.032	0.000	0.325	0.106	8.151	0.006
التحديات التسويقية	0.314	0.110	2.855	0.006				

لاختبار صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (التحديات التسويقية) والمتغير التابع (نمو واستدامة الشركات الناشئة). وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

تشير النتائج إلى أن قيمة معامل الانحدار (B) للتحديات التسويقية بلغت (0.314)، وهي قيمة موجبة، مما يدل على وجود علاقة طردية بين التحديات التسويقية ونمو واستدامة الشركات الناشئة، أي أنه كلما زادت قدرة الشركات على التعامل مع التحديات التسويقية وتحجيم آثارها، تحسن مستوى النمو والاستدامة لديها.

كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.855)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة بلغ (Sig. = 0.006)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى أن أثر التحديات التسويقية على نمو واستدامة الشركات الناشئة أثر ذو دلالة إحصائية.

وفيما يتعلق بقوة العلاقة، فقد بلغ معامل الارتباط (R) (0.325)، وهي قيمة تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة إلى متوسطة بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد (R^2) (0.106)، ما يعني أن التحديات التسويقية تفسر ما نسبته (10.6%) من التباين في نمو واستدامة الشركات الناشئة، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم يتناولها النموذج.

أما على مستوى ملائمة النموذج ككل، فقد بلغت قيمة اختبار (F) (8.151) عند مستوى دلالة (0.006)، وهي قيمة دالة إحصائية، مما يؤكد صلاحية نموذج الانحدار المستخدم في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

وبناءً على ما سبق، يمكن قبول الفرض الأول، والذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات التسويقية ونمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية. وتشير هذه النتيجة إلى أن التحديات التسويقية تمثل عاملاً مؤثراً في مسار نمو الشركات الناشئة واستدامتها، الأمر الذي يبرز أهمية تبني استراتيجيات تسويقية فعالة، وتطوير القدرات التسويقية، ومعالجة المعوقات المرتبطة بالموارد، والاستهداف، وبناء العلامة التجارية، بما يسهم في تعزيز الاستقرار والنمو على المدى الطويل.

إجابة الفرض الثاني

ينص على "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراك الشركات الناشئة لأهمية التسويق وتحقيقها للنمو والاستدامة".

لاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار البسيط وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (3 - 7) معامل الانحدار للتعرف على العلاقة بين مستوى إدراك الشركات الناشئة لأهمية التسويق وتحقيقها للنمو والاستدامة.

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	دلالة (F)
الثابت	1.465	0.299	4.909	0.001	0.719	0.517	74.003	0.000
إدراك أهمية التسويق	0.586	0.068	8.603	0.001				

لاختبار صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في مستوى إدراك الشركات الناشئة لأهمية التسويق، والمتغير التابع وهو النمو والاستدامة. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

تشير النتائج إلى أن قيمة معامل الانحدار (B) لمتغير إدراك أهمية التسويق بلغت (0.586)، وهي قيمة موجبة مرتفعة نسبياً، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين إدراك أهمية التسويق وتحقيق النمو والاستدامة لدى الشركات الناشئة. ويعني ذلك أنه كلما ارتفع مستوى وعي الشركات الناشئة بأهمية التسويق ودوره الاستراتيجي، انعكس ذلك إيجاباً على قدرتها على النمو وتحقيق الاستدامة.

كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (8.603)، وهي قيمة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة بلغ (Sig. = 0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد أن أثر إدراك أهمية التسويق على النمو والاستدامة أثر ذو دلالة إحصائية عالية.

وفيما يتعلق بقوة العلاقة، فقد بلغ معامل الارتباط (R) (0.719)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد (R²) (0.517)، مما يعني أن إدراك أهمية التسويق يفسر ما نسبته (51.7%) من التباين في مستوى النمو والاستدامة لدى الشركات الناشئة، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة تعكس الأهمية الجوهرية لهذا المتغير.

أما على مستوى ملائمة النموذج ككل، فقد بلغت قيمة اختبار (F) (74.003) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً، مما يؤكد صلاحية نموذج الانحدار المستخدم في تفسير العلاقة بين المتغيرين، وقوة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

وبناءً على ما سبق، يمكن قبول الفرض الثاني، والذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراك الشركات الناشئة لأهمية التسويق وتحقيقها للنمو والاستدامة في المملكة العربية السعودية. وتؤكد هذه النتيجة أن الوعي التسويقي لا يُعد مجرد عامل مساعد، بل يمثل عنصراً

استراتيجيًا حاسمًا في تعزيز النمو المستدام، وتحقيق الميزة التنافسية، ودعم استمرارية الشركات الناشئة في بيئة أعمال تتسم بالمنافسة والتغير المستمر.

إجابة الفرض الثالث

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف الاستثمار في الأنشطة التسويقية وقدرة الشركات الناشئة على التوسع والمنافسة في السوق السعودي.

لاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار البسيط وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (3 - 8) معامل الانحدار للتعرف على العلاقة بين ضعف الاستثمار في الأنشطة التسويقية وقدرة الشركات الناشئة على التوسع والمنافسة في السوق السعودي.

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	دلالة (F)
الثابت	2.998	0.386	7.769	0.001	0.298	0.089	6.723	0.012
الاستثمار التسويقي	0.313	0.121	2.593	0.012				

لاختبار صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ للتعرف على طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في الاستثمار في الأنشطة التسويقية، والمتغير التابع وهو قدرة الشركات الناشئة على التوسع والمنافسة في السوق السعودي. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

تشير النتائج إلى أن قيمة معامل الانحدار (B) لمتغير الاستثمار التسويقي بلغت (0.313)، وهي قيمة موجبة، مما يدل على وجود علاقة طردية بين مستوى الاستثمار في الأنشطة التسويقية وقدرة الشركات الناشئة على التوسع والمنافسة. ويعني ذلك أن زيادة الاستثمار التسويقي تسهم في تعزيز فرص الشركات الناشئة في التوسع وتحسين قدرتها التنافسية في السوق.

كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.593)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة بلغ (Sig. = 0.012)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى أن أثر الاستثمار التسويقي على قدرة الشركات الناشئة على التوسع والمنافسة أثر ذو دلالة إحصائية.

وفيما يتعلق بقوة العلاقة، فقد بلغ معامل الارتباط (R) (0.298)، وهي قيمة تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد (R²) (0.089)، ما يعني أن الاستثمار

في الأنشطة التسويقية يفسر ما نسبته (8.9%) من التباين في قدرة الشركات الناشئة على التوسع والمنافسة، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة.

أما على مستوى ملائمة النموذج ككل، فقد بلغت قيمة اختبار (F) (6.723) عند مستوى دلالة (0.012)، وهي قيمة دالة إحصائية، مما يؤكد صلاحية نموذج الانحدار المستخدم في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

وبناءً على ما سبق، يمكن قبول الفرض الثالث، والذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في الأنشطة التسويقية وقدرة الشركات الناشئة على التوسع والمنافسة في السوق السعودي. وتشير هذه النتيجة إلى أن ضعف الاستثمار التسويقي قد يمثل أحد العوائق الرئيسية أمام توسع الشركات الناشئة وتعزيز قدرتها التنافسية، مما يستدعي ضرورة توجيه اهتمام أكبر نحو التخطيط المالي للتسويق، وتخصيص موارد كافية للأنشطة التسويقية بما يدعم النمو والتوسع في السوق.

إجابة الفرض الرابع

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني الاستراتيجيات التسويقية الفعالة وتحسين الأداء التسويقي وتعزيز النمو والاستدامة للشركات الناشئة في المملكة

لاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار البسيط وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (3 - 9) معامل الانحدار للتعرف على العلاقة بين تبني الاستراتيجيات التسويقية الفعالة وتحسين الأداء التسويقي وتعزيز النمو والاستدامة للشركات الناشئة في المملكة

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	دلالة (F)
الثابت	1.371	0.393	3.490	0.001	0.630	0.397	45.353	0.000
الأداء التسويقي	0.602	0.089	6.734	0.000				
الثابت	0.816	0.347	2.352	0.022	0.744	0.554	85.633	0.000
الاستراتيجيات التسويقية	0.756	0.082	9.254	0.000				

لاختبار صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ وذلك لقياس أثر كل من الأداء التسويقي والاستراتيجيات التسويقية بوصفهما متغيرين مستقلين في تعزيز النمو والاستدامة لدى الشركات الناشئة. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

أولاً: أثر الأداء التسويقي في تعزيز النمو والاستدامة

تشير النتائج إلى أن قيمة معامل الانحدار (B) لمتغير الأداء التسويقي بلغت (0.602)، وهي قيمة موجبة مرتفعة نسبياً، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين تحسين الأداء التسويقي وتعزيز النمو والاستدامة لدى الشركات الناشئة. كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.734)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يؤكد أن للأداء التسويقي أثراً جوهرياً في دعم النمو والاستدامة.

كما بلغ معامل الارتباط (R) (0.630)، مشيراً إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، في حين بلغ معامل التحديد (R^2) (0.397)، ما يعني أن الأداء التسويقي يفسر ما نسبته (39.7%) من التباين في النمو والاستدامة. وبلغت قيمة اختبار (F) (45.353) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد صلاحية نموذج الانحدار المستخدم وقوة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

ثانياً: أثر تبني الاستراتيجيات التسويقية الفعالة في تعزيز النمو والاستدامة

أما فيما يتعلق بمتغير الاستراتيجيات التسويقية، فقد أظهرت النتائج أن قيمة معامل الانحدار (B) بلغت (0.756)، وهي قيمة موجبة مرتفعة، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين تبني الاستراتيجيات التسويقية الفعالة وتعزيز النمو والاستدامة لدى الشركات الناشئة. كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (9.254)، وهي قيمة عالية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000).

وفيما يخص قوة العلاقة، فقد بلغ معامل الارتباط (R) (0.744)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جداً بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد (R^2) (0.554)، ما يعني أن الاستراتيجيات التسويقية تفسر ما نسبته (55.4%) من التباين في النمو والاستدامة، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة تعكس الأهمية الاستراتيجية لهذا المتغير. وبلغت قيمة اختبار (F) (85.633) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد ملاءمة نموذج الانحدار وقوته التفسيرية.

في ضوء النتائج السابقة، يمكن قبول الفرض الرابع، حيث أثبتت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني الاستراتيجيات التسويقية الفعالة وتحسين الأداء التسويقي من جهة، وتعزيز النمو والاستدامة للشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية من جهة أخرى. وتشير هذه النتيجة إلى أن تبني استراتيجيات تسويقية واضحة وفعالة، مقرونة بأداء تسويقي كفء، يمثل أحد أهم العوامل الحاسمة في تحقيق النمو المستدام، وتعزيز القدرة التنافسية، وضمان بقاء الشركات الناشئة في سوق يتسم بدرجة عالية من التنافس والتغير.

ملخص النتائج

يهدف هذا الملخص إلى تقديم صورة مركزة ومتكاملة لنتائج الدراسة التي تناولت أبرز التحديات التسويقية التي تواجه الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، وأثرها في النمو والاستدامة، إضافةً إلى دور إدراك أهمية التسويق والاستثمار في الأنشطة التسويقية وتبني الاستراتيجيات التسويقية الفعالة والأداء التسويقي في دعم التوسع والمنافسة وتعزيز الاستدامة. وقد اعتمدت الدراسة على استبانة وزعت على عينة قوامها (71) مفردة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) من خلال الإحصاء الوصفي والانحدار الخطي البسيط.

أولاً: ملخص خصائص عينة الدراسة (الخصائص الديموغرافية)

أظهرت النتائج أن توزيع أفراد العينة من حيث الجنس يميل لصالح الذكور بنسبة (56.3%) مقابل (43.7%) للإناث. كما تركزت الفئات العمرية الأكبر ضمن الشريحتين (25-29) سنة بنسبة (35.2%) و(30-34) سنة بنسبة (29.6%)، وهو ما يعني أن غالبية أفراد العينة من فئة الشباب في سن الإدارة والنشاط الاقتصادي الريادي. وعلى مستوى المؤهل العلمي، تبين أن الغالبية يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (69.0%)، ثم الدراسات العليا بنسبة (14.1%)، الأمر الذي يعكس مستوى تعليمياً مرتفعاً لدى القائمين على الشركات الناشئة.

أما من حيث طبيعة النشاط التجاري للشركات، فقد تركزت الأنشطة في مجالي التجارة (35.2%) والخدمات (29.6%) ثم المقاولات (18.3%)، وهي قطاعات تعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة التسويق لبناء الميزة التنافسية. كما أوضحت النتائج أن معظم المنشآت لا تزال في مراحل عمرية مبكرة؛ حيث بلغت نسبة الشركات التي تعمل منذ (1-3 سنوات) (40.9%)، بينما بلغت نسبة المنشآت التي يزيد عمرها عن 6 سنوات (33.8%). وبخصوص حجم المنشأة وفق عدد العاملين، تبين أن (49.3%) من الشركات لديها أكثر من 10 عاملين، ما يشير إلى وجود توجه توسعي نسبي لدى جزء معتبر من العينة.

ثانياً: ملخص النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

1) محور التحديات التسويقية

أظهرت نتائج محور التحديات التسويقية أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (2.70) وبنسبة (54.0%)، بما يعكس درجة ممارسة متوسطة، وهو ما يشير إلى أن الشركات الناشئة تواجه بالفعل تحديات تسويقية قائمة، إلا أنها لا تُعد مرتفعة جداً في مجملها من وجهة نظر أفراد العينة. وعلى مستوى

الفقرات، جاءت الفقرة «يحظى التسويق بأولوية ضمن استراتيجيات الشركة» في المرتبة الأولى بمتوسط (4.39) ودرجة ممارسة عالية جدًا، بما يعكس ارتفاع مستوى الوعي بأهمية التسويق بوصفه عنصرًا استراتيجيًا داعمًا للنمو والاستمرارية. في المقابل، جاءت الفقرة «تواجه الشركة صعوبة في تحديد الجمهور المستهدف بدقة» بمتوسط (3.23) ودرجة ممارسة متوسطة، وهو ما يكشف عن تحدٍ تشغيلي يرتبط بعمليات الاستهداف وتقسيم السوق والتحليل التسويقي، وهي مكونات أساسية لفعالية التخطيط التسويقي. وبصورة عامة، تؤكد هذه النتائج وجود فجوة بين إدراك الشركات لأهمية التسويق من الناحية الاستراتيجية وبين قدرتها التنفيذية على تطبيقه بكفاءة عالية، ولا سيما في الجوانب المرتبطة بالاستهداف الدقيق وتخصيص الموارد التسويقية.

(2) محور النمو والاستدامة

أظهرت نتائج محور النمو والاستدامة أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (3.97) وبنسبة (4.79%)، وهو ما يعكس درجة ممارسة عالية لمؤشرات النمو والاستدامة لدى الشركات الناشئة محل الدراسة، ويشير إلى أن هذه الشركات ترى نفسها قادرة بدرجة جيدة على تحقيق متطلبات النمو وضمن الاستمرارية وفق المعايير المعتمدة. وعلى مستوى الفقرات، جاءت الفقرة «ارتفع الوعي بالعلامة التجارية للشركة في السوق» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.20) ودرجة ممارسة عالية جدًا، مما يعكس نجاح الجهود التسويقية في تعزيز حضور العلامة التجارية وانتشارها في السوق. كما أظهرت النتائج أن الشركات تبذل جهودًا مستمرة للحفاظ على ولاء العملاء واستمراريتهم بمتوسط (4.18) ودرجة ممارسة عالية، وهو ما يؤكد إدراكًا واضحًا لأهمية بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء بوصفها ركيزة أساسية للاستدامة.

وفي السياق ذاته، بينت النتائج أن الشركات تتابع مؤشرات الأداء بشكل دوري لتقييم استدامتها، وتمتلك خططًا واضحة لتحقيق الاستدامة طويلة المدى، إضافة إلى توسعها في نطاق خدماتها أو منتجاتها، وجميعها جاءت بدرجة ممارسة عالية، بما يعكس توجهًا إيجابيًا نحو التخطيط الاستراتيجي والنمو المنظم. كما أظهرت النتائج أن زيادة عدد العملاء خلال الفترة الأخيرة جاءت بدرجة ممارسة عالية، مما يدل على تحسن ملموس في الأداء السوقي وتحول الجهود التسويقية إلى نتائج كمية قابلة للقياس. وبوجه عام، تؤكد هذه النتائج أن الشركات الناشئة لا تقتصر على تحقيق نمو إدراكي مرتبط بالعلامة التجارية فقط، بل تمتد ممارساتها لتشمل نموًا فعليًا يدعم الاستدامة والتوسع في السوق.

(3) محور أثر التسويق على النمو والاستدامة

أظهرت نتائج محور أثر التسويق على النمو والاستدامة أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (4.20) وبنسبة (84.0%)، وهو ما يعكس درجة ممارسة عالية جداً، ويؤكد أن أفراد عينة الدراسة يتفقون بدرجة مرتفعة على الدور الجوهري الذي يؤديه التسويق في دعم نمو الشركات الناشئة وضمان استدامتها. وعلى مستوى الفقرات، جاءت الفقرة «ساهم التسويق الرقمي في تعزيز انتشار العلامة التجارية» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.35) ودرجة ممارسة عالية جداً، وهو ما يعكس الأثر الإيجابي الكبير للتسويق الرقمي في توسيع نطاق الوصول إلى العملاء وتعزيز حضور العلامة التجارية في السوق. كما بينت النتائج أن الأنشطة التسويقية تسهم بشكل واضح في الحفاظ على تنافسية الشركة وتحقيق أهدافها طويلة المدى، الأمر الذي يعكس وعياً استراتيجياً متقدماً لدى الشركات الناشئة بأهمية دمج التسويق ضمن التخطيط الاستراتيجي العام، وعدم النظر إليه بوصفه نشاطاً تشغيلياً محدود الأثر، بل كأداة محورية داعمة للنمو المستدام والميزة التنافسية.

ثالثاً: ملخص نتائج اختبار الفرضيات (الانحدار الخطي البسيط)

الفرض الأول: العلاقة بين التحديات التسويقية والنمو والاستدامة

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات التسويقية والنمو والاستدامة؛ حيث كانت قيمة ($\text{Sig.}=0.006$) وهي أقل من (0.05)، وبالتالي تم قبول الفرض الأول. وبلغ ($R=0.325$) بما يشير إلى علاقة موجبة.

الفرض الثاني: العلاقة بين إدراك أهمية التسويق والنمو والاستدامة

أظهرت النتائج علاقة موجبة قوية ودالة إحصائية؛ حيث بلغت ($\text{Sig.}=0.001$) مع ($R=0.719$) و($R^2=0.517$)، أي أن إدراك أهمية التسويق يفسر (51.7%) من التباين في النمو والاستدامة، وهي نسبة مرتفعة. وعليه تم قبول الفرض الثاني، ويُعد هذا المتغير من أكثر العوامل تأثيراً وفق نتائج الدراسة.

الفرض الثالث: العلاقة بين الاستثمار في الأنشطة التسويقية والتوسع والمنافسة

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية؛ حيث بلغت ($\text{Sig.}=0.012$) ، وبالتالي تم قبول الفرض الثالث. وبلغ ($R=0.298$) و ($R^2=0.089$) بما يعني أن الاستثمار التسويقي يفسر (8.9%) من التباين في القدرة على التوسع والمنافسة، وهي نسبة تفسيرية دالة ومؤثرة.

الفرض الرابع: تبني الاستراتيجيات التسويقية الفعالة/الأداء التسويقي وتعزيز النمو والاستدامة

أظهرت النتائج دلالة إحصائية قوية للعلاقات، إذ اتضح أن:

• الأداء التسويقي يرتبط بالنمو والاستدامة بشكل دال إحصائيًا ($\text{Sig.}=0.000$) مع ($R=0.630$) و ($R^2=0.397$)، أي يفسر (39.7%) من التباين.

• الاستراتيجيات التسويقية ترتبط بالنمو والاستدامة بشكل أقوى ($\text{Sig.}=0.000$) مع ($R=0.744$) و ($R^2=0.554$)، أي تفسر (55.4%) من التباين.

وعليه تم قبول الفرض الرابع، وتدلل النتائج على أن الاستراتيجيات التسويقية الفعالة تمثل عاملاً أكثر تأثيراً من الأداء التسويقي وحده في تفسير النمو والاستدامة.

الفصل الرابع النتائج والتوصيات

خلاصة عامة للنتائج:

تؤكد نتائج الدراسة أن الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية تمتلك وعيًا تسويقيًا مرتفعًا، والذي يعد أحد العوامل الرئيسية الداعمة لتحقيق النمو، ولا سيما من خلال الاعتماد على التسويق الرقمي بوصفه أداة فعالة في تعزيز الانتشار وبناء العلامة التجارية.

كما أجمعت عينة الدراسة بدرجة عالية جدًا على وجود علاقة وثيقة بين التسويق وتحقيق الاستدامة، مما يعكس إدراكًا واضحًا للدور الاستراتيجي للتسويق في دعم استمرارية الشركات الناشئة وقدرتها على المنافسة.

وأظهرت النتائج كذلك أن إدراك أهمية التسويق وتبني الاستراتيجيات الفعالة يرتبطان بتحقيق النمو والاستدامة، وهو ما يؤكد أن نجاح الشركات الناشئة على المدى المتوسط والطويل.

وفي المقابل، كشفت النتائج عن وجود فجوات تنفيذية لدى بعض الشركات الناشئة، تمثلت في صعوبة تحديد الجمهور المستهدف بدقة، وضعف الزيادة الملحوظة عدد العملاء، الأمر الذي يشير إلى تحديات تتعلق بترجمة الوعي والتخطيط إلى نتائج سوقية ملموسة، ويعكس ذلك الحاجة إلى تعزيز المهارات التطبيقية وربط الاستراتيجيات التسويقية بأدوات تحليل السوق وقياس الأداء.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:

1. تعزيز بناء القدرات التسويقية لدى الشركات الناشئة، من خلال برامج تدريبية متخصصة في تحليل السوق، وتقسيم الجمهور.
2. التركيز على رفع الوعي التسويقي لدى رواد الأعمال، باعتباره العامل الأكثر تأثيرًا في تحقيق النمو والاستدامة وفق نتائج الدراسة.
3. زيادة الاستثمار في الأنشطة التسويقية الرقمية مع التركيز على القنوات الأكثر تأثيرًا، مثل التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي وتحليل البيانات.
4. تبني استراتيجيات تسويقية واضحة خلال المراحل الأولى من تأسيس المشروع، وربطها بأهداف النمو والاستدامة على المدى الطويل.

5. تعزيز دور الجهات الداعمة لريادة الأعمال مثل منشآت في تقديم برنامج توجيه وإرشاد في التسويق وليس الاكتفاء بالدعم المالي أو التقني.
6. تشجيع التكامل بين الجامعات وحاضنات الأعمال لنقل المعرفة التطبيقية في مجال التسويق الريادي، وربط البحث العلمي بالممارسة الفعلية.
7. العمل على تقليص الفجوة بين التخطيط والتنفيذ التسويقي عبر استخدام أدوات قياس الأداء التسويقي ومؤشرات النمو بشكل دوري.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبانمي عبد الله (2025). دور الاستدامة الدولية والمسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية.
- القيداني، خالد أحمد (2025). أثر حاضنات الأعمال على استدامة الشركات الناشئة في اليمن. مجلة جامعة البيضاء.
- العساف، منى مد الله حمدان (2024). التحول الرقمي في البلديات وتعزيز أهداف التنمية المستدامة. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية.
- عبد الكريم، محمد السيد (2024). دور المرونة التسويقية في تعظيم الحصة السوقية بشركات الاتصالات المصرية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة.
- عمارة (2023). أهم المشاكل الإنتاجية والتسويقية التي تواجه قطاع الملابس الجاهزة المحلية في مصر من وجهة نظر أصحابها. مجلة التربية النوعية والتكنولوجيا بحوث علمية وتطبيقية.
- علي، ماهر (2022). تحديات التسويق السياحي القائم على الإذن من جهة نظر العملاء. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة.
- محمد، خليل ضاحي (2024). تأثير التسويق الإلكتروني على تغيير عادات المستهلكين وسلوكه. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Alsolamy, majed (2023). Startups in Saudi Arabia: challenges and opportunities. International journal of research in business and social science.
- Hadizadeh, Morteza (2024). Digital platforms as a fertile ground for the economic sustainability of startups. Sustainability journal.
- J, Horne (2022). Growing for sustainability: Enablers for the growth of impact startups. Journal of Cleaner Production.

- Al-Fattal, Anas (2025). Marketing challenges in entrepreneurship. International Merits Journal
- Sharabati, Abdul-aziz (2024). The impact of digital marketing on the performance of SMEs. Sustainability journal.
- Secin, William (2024). Artificial intelligence's impact on hospitality and tourism marketing. Current Issues in Tourism.
- Tiba (2021). Sustainability startups and where to find them: Investigating the share of sustainability startups across entrepreneurial ecosystems and the causal drivers of differences. *Journal of Cleaner Production*.

الملاحق

قائمة الاستقصاء

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

هذا الاستبيان جزء من بحث أكاديمي يهدف إلى التعرف على أبرز التحديات التسويقية التي تواجهها الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، ومدى تأثير هذه التحديات على نموها واستدامتها، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بكل دقة وموضوعية.

- هذا الاستبيان موجه إلى المديرين التنفيذيين، وأصحاب المشاريع، ومديري التسويق في الشركات الناشئة.
- جميع البيانات التي تقدمها تُعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض بحثية فقط.
- تستغرق الإجابة على الاستبيان دقائق معدودة.
- تعبئتك لهذا النموذج تعني موافقتك على المشاركة في الدراسة

شكرًا لتعاونكم

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

1- الجنس:

○ ذكر

○ أنثى

2- الفئة العمرية:

○ أقل من 20

○ من 20 _ 24

○ من 25 _ 29

○ من 30 _ 34

○ من 35 _ 39

○ من 40 _ 44

○ 45 فأكثر

3- المستوى التعليمي:

○ ثانوي

○ دبلوم

○ بكالوريوس

○ دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)

4- طبيعة النشاط التجاري للشركة:

○ تجارة

○ مقاولات

○ خدمات

○ صناعات

- تقنية
 - تكنولوجيا مالية
 - تجارة إلكتروني
 - أخرى
- 5- عدد سنوات عمل المنشأة:
- أقل من سنة
 - 1 _ 3 سنوات
 - 4 _ 6 سنوات
 - أكثر من 6 سنوات
- 6- عدد العاملين في المنشأة:
- 1 _ 5
 - 6 _ 10
 - أكثر من 10

القسم الثاني: التحديات التسويقية

م	السؤال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يحظى التسويق بأولية ضمن استراتيجيات الشركة					
2	تتخذ الإدارة قرارا تسويقية مبنية على دراسات وتحليلات سوقية					
3	تواجه الشركة تحديات في بناء وتعزيز الهوية والعلامة التجارية					
4	تمتلك الشركة كفاءات متخصصة في التسويق					
5	حضور الشركة في وسائل التواصل الاجتماعي قوي مقارنة بالمنافسين					
6	تواجه الشركة صعوبة في تحديد الجمهور المستهدف بدقة					
7	تواجه الشركة تحديات في تخصيص ميزانية مناسبة للتسويق					

القسم الثالث: النمو والاستدامة

م	السؤال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	ارتفع الوعي بالعلامة التجارية للشركة في السوق					
2	شهدت الشركة زيادة ملحوظة في عدد العملاء خلال الفترة الأخيرة					
3	توسعت الشركة في نطاق خدماتها أو منتجاتها خلال الفتر الماضية					
4	تمتلك الشركة خطة واضحة لتحقيق الاستدامة طويلة المدى					
5	تتابع الشركة بشكل دوري مؤشرات الأداء لتقييم استدامتها					
6	تبذل الشركة جهودًا مستمرة للحفاظ على ولاء العملاء واستمراريتهم					

القسم الرابع: أثر التسويق على النمو والاستدامة

م	السؤال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	ساهم التسويق الرقمي في تعزيز انتشار العلامة التجارية					
2	تساهم الأنشطة التسويقية في الحفاظ على تنافسية الشركة					
3	تقوم الشركة بتطوير حلول رقمية لتحسين الأداء التسويقي					
4	التسويق له دور واضح في تحقيق أهداف الشركة على المدى الطويل					

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحديات التسويقية وأثرها على نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، في ظل ما تشهده بيئة ريادة الأعمال من تطور متسارع ودعم مؤسسي متزايد ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030. كما سعت الدراسة إلى قياس مدى إدراك الشركات الناشئة لأهمية التسويق، ودوره في تحقيق النمو والاستدامة، مع التركيز على التسويق الرقمي بوصفه أحد الأدوات الاستراتيجية الرئيسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة مكونة من (71) مديرًا ومسوقًا في الشركات الناشئة السعودية لاختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة، وقد جرى تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية لاختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الشركات الناشئة في المملكة تتمتع بمستوى مرتفع من الوعي التسويقي، وأن إدراك أهمية التسويق وتبني الاستراتيجيات التسويقية الفعالة يرتبطان ارتباطاً قوياً بتحقيق النمو والاستدامة. كما أكدت النتائج الدور المحوري للتسويق الرقمي في تعزيز انتشار العلامة التجارية ودعم القدرة التنافسية. وفي المقابل، كشفت النتائج عن وجود فجوات تنفيذية تمثلت في صعوبة تحديد الجمهور المستهدف بدقة، وضعف ترجمة التخطيط التسويقي إلى نتائج سوقية ملموسة، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز المهارات التطبيقية في مجال التسويق.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير القدرات التسويقية للشركات الناشئة، وزيادة الاستثمار في الأنشطة التسويقية الرقمية، وتعزيز دور الجهات الداعمة لريادة الأعمال في تقديم برامج تدريب

وإرشاد متخصصة في التسويق الاستراتيجي، بما يسهم في تحقيق نمو مستدام للشركات الناشئة في المملكة.

الكلمات المفتاحية: التحديات التسويقية، الشركات الناشئة، النمو، الاستدامة، التسويق الرقمي، المملكة العربية السعودية.

Abstract

This study aimed to identify **marketing challenges and their impact on the growth and sustainability of startups in the Kingdom of Saudi Arabia**, in light of the rapid development of the entrepreneurial environment and the increasing institutional support aligned with the objectives of Saudi Vision 2030. The study also sought to measure the extent to which startups recognize the importance of marketing and its role in achieving growth and sustainability, with a particular focus on **digital marketing** as a key strategic tool.

The study adopted a **descriptive-analytical approach**, and data were collected through a questionnaire distributed to a sample of **(71) managers and marketing professionals working in Saudi startups** to test the study hypotheses and achieve its objectives. The data were analyzed using the **Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)**.

The results revealed that startups in the Kingdom demonstrate a **high level of marketing awareness**, and that recognizing the importance of marketing and adopting effective marketing strategies are strongly associated with achieving growth and sustainability. The findings also confirmed the pivotal role of digital marketing in enhancing brand visibility and supporting competitive advantage. However, the results indicated the presence of **implementation gaps**, particularly difficulties in accurately identifying target audiences and translating marketing plans into tangible

market outcomes, highlighting the need to strengthen practical marketing skills.

The study recommended **enhancing the marketing capabilities of startups**, increasing investment in digital marketing activities, and strengthening the role of entrepreneurship support institutions in providing specialized training and advisory programs in strategic marketing, thereby contributing to the achievement of sustainable growth for startups in the Kingdom.

Keywords:

Marketing challenges, startups, growth, sustainability, digital marketing, Kingdom of Saudi Arabia.