

خطة بحثية مقترحة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التسويق الرقمي
التحديات التسويقية وأثرها على استدامة ونمو 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

جدول المحتويات

3.....	مقدمة:
4.....	الدراسات السابقة:
13.....	مشكلة الدراسة:
14.....	أهمية الدراسة:
15.....	أهداف الدراسة:
15.....	تساؤلات الدراسة:
15.....	فرضيات الدراسة:
16.....	الإطار النظري للدراسة:
18.....	الإطار المنهجي للدراسة:
19.....	مفاهيم الدراسة:
19.....	أدوات الدراسة:
20.....	مجالات الدراسة:
21.....	الخطة الزمنية للدراسة:
23.....	المراجع:

المقدمة:

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)

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. واستناداً إلى نهج نوعي تجريبي، يستخدم هذا البحث بيانات من مقابلات شبه منظمة مع 31 طالباً 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 تم 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 الى انها 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 تقترض 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 العساسة. (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 لتعزيز 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 تجريبياً 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 ارتباطاً وثيقاً بأداء الاستدامة. علاوة على ذلك، تُعدّ القدرة الاستيعابية وسيطاً للعلاقة بين هذين النوعين من الابتكار وأداء الاستدامة، يشير تحليل الوساطة المعتدل 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 محددة 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 وفقاً لحصتها من شركات الاستدامة. وقد تم تحليل مواقع الويب الخاصة بـ 19997 شركة ناشئة في أكبر 28 نظاماً بيئياً لريادة الأعمال وفقاً 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، مقترناً إما بارتفاع نسبة مؤسسات الشركات الناشئة من النساء، أو ارتفاع نسبة غير المتدينين في المجتمع، يُحفّز بيئات ريادة أعمال ذات مستويات عالية نسبياً 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، خصوصاً 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

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.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية

1. إثراء المعرفة العلمية وتسليط 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 قدرات شركاتهم 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.

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.

تساؤلات الدراسة:

ما 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. ما أثر نقص الاستثمار في الأنشطة التسويقية على قدرة الشركات الناشئة على التوسع والمنافسة في السوق؟
3. ما الحلول العملية التي تساهم في تطوير الأداء التسويقي وتعزيز النمو والاستدامة لتلك الشركات؟

فرضيات الدراسة:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحديات التسويقية على نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.
2. يوجد ضعف في إدراك الشركات الناشئة لأهمية التسويق كعامل رئيسي في تحقيق النمو والاستدامة.

3. يؤثر ضعف الاستثمار في الأنشطة التسويقية سلبًا على قدرة الشركات الناشئة على التوسع والمنافسة في السوق السعودي.

4. يساهم تبني استراتيجيات تسويقية فعّالة في تحسين الأداء التسويقي وتعزيز النمو والاستدامة للشركات الناشئة في المملكة.

الإطار النظري للدراسة:

تتبع أهمية هذا الإطار كونه يستعرض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالشركات الناشئة , 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.

بمنظور العمل السعودي , حظيت الشركات الناشئة باهتمام كبير ضمن رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تعزيز الابتكار وريادة الأعمال , وأسهمت برامج مثل منشآت في تهيئة بيئة داعمة لرواد الأعمال وتشجيع الابتكار.

أهمية التسويق في الشركات الناشئة:

يعد التسويق جوهر نجاح الشركات الناشئة، حيث يمكنها من التعرف على احتياج العميل المستهدف وتقديم ميزة تنافسية، وبناء علاقات طويلة الأمد تساهم 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.

التحديات التسويقية التي تواجه الشركات الناشئة:

تواجه الشركات الناشئة تحديات مختلفة في مجال التسويق منها:

- نقص الكفاءات والخبرة التسويقية.
- ضعف الموارد المالية.
- ضعف استغلال التحول الرقمي.
- حدة المنافسة في السوق المحلي والعالمي.

التسويق في ظل النمو والاستدامة:

يسهم التسويق الفعال في تحقيق النمو والاستدامة من خلال:

- فهم السوق والمستهلكين.
- تبني استراتيجيات تسويقية متكاملة.
- بناء علاقة مع العملاء وتحقيق الرضا المستمر لكسب ولائهم.

العلاقة بين التحديات التسويقية والاستدامة:

تشير الدراسات إلى أن ضعف الاستثمار في التسويق يؤدي إلى انخفاض النمو وفشل العديد من الشركات الناشئة في مرحلة مبكرة.

في المقابل، فإن تعزيز الوعي التسويقي وتبني استراتيجيات تسويقية مبتكرة يساهم في تحقيق الاستدامة وتعزيز فرص النجاح.

وعليه تسعى الدراسة إلى تحليل أثر التحديات التسويقية على نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربي السعودية، وتحديد مدى إدراك هذه الشركات لأهمية التسويق كعنصر أساسي في النمو والتوسع.

الإطار المنهجي للدراسة:

أولاً: 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.

مجتمع الدراسة وعينتها:

مجتمع الدراسة: الشركات الناشئة المسجلة في المملكة العربية السعودية

عينة الدراسة: طبقت الدراسة على عينة من مديري الشركات الناشئة والمسوقين فيها ممن تتراوح فترة عمل شركاتهم بين سنة وخمس سنوات.

حجم العينة المقترحة: طبقت الدراسة على عينة من الشركات الناشئة، سيتم توزيع 50 استمارة استبيان، وارسالها الى الافراد عبر صفحاتهم على مواقع التواصل الاجتماعي.

مفاهيم الدراسة الاجرائية:

1. التحديات التسويقية: تشير إلى العقبات والمشكلات التي تواجه الشركات أثناء محاولتها لتسويق منتجاتها أو خدماتها. 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 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.
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.

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.

مجالات الدراسة:

تتوزع مجالات الدراسة وفقاً للأبعاد الرئيسية للبحث العلمي، تهدف إلى تحديد الإطار الذي تعمل ضمنه الدراسة.

- **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 2023.

• **المجال البشري:** يشمل هذا المجال رواد الأعمال ومديري الشركات الناشئة وموظفو التسويق، في الشركات التي تتراوح أعمارها من سنة الى خمس سنوات، حيث تعد هذه المرحلة من المراحل المهمة للنمو.

• **المجال الزمني:** تتمثل في العام الدراسي 2025

المقاييس والاختبارات الإحصائية المقترح استخدامها:

سيتم استخدام الأساليب الإحصائية بناءً على طبيعة الدراسة، والأهداف التي سعت لتحقيقها وسيتم تحليل البيانات من خلال أداة الدراسة (الاستبانة)، كما سيتم الاستعانة ببرامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث سيتم استخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

- (1) المتوسط الحسابي، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية الذي يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.
- (2) الانحراف المعياري، للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات الاستبانة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- (3) اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتعرف على الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة.
- (4) التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص أفراد العينة وفقاً للبيانات الشخصية.
- (5) معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، لحساب صدق الاستبانة.
- (6) معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، لقياس مدى ثبات أداة الاستبانة.
- (7) مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد العينة على عبارات المحاور الأساسية.

التبويب المقترح وفق الخطة الزمنية:

الفصل الأول: المقدمة

الأسبوع 1-2:

- مراجعة الدراسات السابقة
- تحديد مشكلة البحث وأهميتها
- صياغة أهداف الدراسة وأسئلتها

الفصل الثاني: الإطار النظري

الأسبوع 3-6:

- عرض النظريات والنماذج المتعلقة بموضوع الدراسة
- مناقشة الدراسات السابقة ذات الصلة.
- تحليل الفجوات البحثية وتحديد موقع الدراسة الحالية ضمن السياق العلمي

الفصل الثاني: الإطار المنهجي

الأسبوع 7-8:

- تحديد منهجية البحث وأدواته
- جمع البيانات من خلال الاستبيانات
- تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة
- عرض النتائج الرئيسية

الفصل الثاني: الخاتمة والتوصيات

الأسبوع 8-9:

- تلخيص النتائج الرئيسية للبحث.
- تقديم توصيات موجهة للمسوقين والشركات الناشئة.

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.
- العساسة، 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.

تانياً: 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*.