

جامعة ميدأوشن

كلية الريادة والابتكار

برنامج: ماجستير ريادة الأعمال

الخطة البحثية لمشروع التخرج

الفجوات السوقية في قطاع الحلول الرقمية للشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

Market Gaps in the Digital Solutions Sector for SMEs in Saudi Arabia:

An Entrepreneurial Business Model Development Study

Khalid Mansour Alwanis خالد منصور الونيس	اسم الطالب
252001625	الرقم الأكاديمي
Prof. Ahmed Rageh أ.د. أحمد راجح	مشرف المقرر
الفصل الدراسي الأول ٢٠٢٦ م	العام الدراسي

تخيّل صاحب مطعم صغير في حي شعبي بالرياض يحاول رقمنة حجوزاته وإدارة مخزونه، أو مقاول في جدة يسعى لتنظيم فواتيره وتتبع مشاريعه إلكترونياً. أو صاحبة صالون طموحة تعمل على الظهور لعملائها بشكل مختلف، كلاهما يجد أمامه سوقاً مليئة بالحلول التقنية، غير أن أيّاً منها لا يناسبه تماماً: إما أن تكون مكلفةً تتجاوز طاقته المالية، أو معقدةً تستلزم مختصاً تقنياً بدوام كامل، أو مُصمّمة لشركات بحجم مختلف كلياً. هذا المشهد اليومي المتكرر هو نقطة الانطلاق الحقيقية لهذا البحث.

تُعدّ الشركات الصغيرة والمتوسطة العمود الفقري للاقتصادات الحيّة، إذ تُمثّل في المملكة العربية السعودية أكثر من ٩٩٪ من إجمالي المنشآت، وتستوعب نسبة كبيرة من القوى العاملة الوطنية. ومع إطلاق رؤية ٢٠٣٠ هدفاً طموحاً برفع مساهمة هذا القطاع في الناتج المحلي الإجمالي من ٢٠٪ إلى ٣٥٪، باتت الرقمنة ليست خياراً، بل ضرورة وجودية لهذه الشركات. بيد أن الواقع يكشف عن مفارقة لافتة: فبينما تتسارع وتيرة التحول الرقمي الوطني وتزداد البنية التحتية التقنية نضجاً، تظل شريحة واسعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة عاجزةً عن الاستفادة الحقيقية من هذا التحول. ليس لغياب الإرادة، بل لغياب الحلول الملائمة التي تتحدث لغتها وتفهم واقعها وتناسب إمكاناتها.

هنا تتجلى الفرصة الريادية في أجلى صورها: فجوة حقيقية بين عرض السوق واحتياجاته الفعلية، تنتظر من يملأها بحلول مدروسة قائمة على فهم عميق نابع من الاحتياج الفعلي لا من افتراضات مسبقة. ومن هذا المنطلق، يسعى هذا البحث إلى تحليل هذه الفجوة تحليلاً منهجياً صارماً، واستثمار نتائجه في بناء نموذج عمل ريادي قابل للتطبيق، انطلاقاً من مبدأ راسخ في علم ريادة الأعمال: بدأ من المشكلة، لا من الحل.

١. مشكلة الدراسة

على الرغم من التوسع الملحوظ في البنية الرقمية للمملكة العربية السعودية وتنامي العرض في سوق الحلول التقنية، يُلاحظ غياب الملاءمة بين ما تقدمه شركات التقنية من منتجات وخدمات، وبين الاحتياجات الفعلية للشركات الصغيرة والمتوسطة. فكثير من هذه الحلول إما مُكلفة تكلفَةً تُثقل كاهل هذه الشركات، أو معقدة التطبيق وتستلزم كوادر تقنية متخصصة، أو لا تتكامل مع منظومتها التشغيلية القائمة.

تتمحور مشكلة البحث حول وجود فجوة حقيقية بين الحلول الرقمية المعروضة في السوق والاحتياجات الفعلية للشركات الصغيرة والمتوسطة، مما يُعيق قدرتها على التحول الرقمي الكامل ويحدّ من نموها وتنافسيتها. ويسعى البحث إلى الإجابة على السؤال الجوهرى الآتي:

هل توجد فجوة سوقية حقيقية في قطاع الحلول الرقمية الموجهة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟ وإذا وُجدت، كيف يمكن استثمارها في تطوير نموذج عمل ريادي فعال ومستدام؟

٢. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من محورين متكاملين:

الأهمية العلمية النظرية:

- ◆ تُعزز أدبيات ريادة الأعمال في السياق والمحتوى العربي تحديداً.
- ◆ تقدم نموذجاً بحثياً يربط بين تحليل الفجوات السوقية وتطوير نماذج الأعمال.
- ◆ تُسهم في بناء مرجعية أكاديمية للباحثين المهتمين بالتحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة.

الأهمية التطبيقية العملية:

- ◆ تُقدم رؤى قابلة للتطبيق لرواد الأعمال الراغبين في دخول سوق الحلول الرقمية.
- ◆ تُسهم في توجيه قرارات الشركات الصغيرة والمتوسطة نحو التحول الرقمي الأمثل.
- ◆ تدعم جهات صنع السياسات في تصميم برامج دعم أكثر استهدافاً وفعالية.
- ◆ تتوافق مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في تمكين القطاع الخاص وتعزيز التنافسية الرقمية.

٣. تساؤلات البحث

ينطلق البحث من السؤال الرئيسي الآتي:

ما طبيعة الفجوات السوقية في قطاع الحلول الرقمية الموجهة للشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وكيف يمكن توظيفها في بناء نموذج عمل ريادي مستدام؟
ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما الاحتياجات الرقمية غير الملبّاة لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟
2. ما أبرز التحديات التي تحول دون تبني الشركات الصغيرة والمتوسطة للحلول الرقمية المتاحة؟
3. ما مواصفات الحل الرقمي المثالي الذي تحتاجه هذه الشركات من حيث التكلفة والوظائف وسهولة الاستخدام؟
4. كيف يمكن تصميم نموذج عمل ريادي يستجيب لهذه الفجوات بشكل مستدام؟
5. ما درجة التوافق بين نموذج العمل المقترح ومتطلبات التحول الرقمي في ضوء رؤية ٢٠٣٠؟

٤. المنطلقات النظرية

يرتكز البحث على منظومة من الأطر النظرية المتكاملة:

أولاً: نظرية الفجوة السوقية (Market Gap Theory)

تفترض هذه النظرية أن الأسواق لا تصل إلى حالة التوازن التام بين العرض والطلب، وأن وجود فجوات بين الحلول المعروضة واحتياجات المستهلكين يُشكّل نقطة انطلاق ريادية أصيلة يمكن استثمارها لتحقيق ميزة تنافسية.

ثانياً: نموذج قماشة الأعمال (Business Model Canvas - BMC)

يُستخدم نموذج أوستروالدر وبينور كإطار عملي لتصميم نموذج العمل الريادي المقترح عبر تسع مكونات متكاملة تشمل: قطاع العملاء، وعرض القيمة، والقنوات، وعلاقات العملاء، وتدفقات الإيرادات، والموارد والأنشطة والشركاء الرئيسيين، وهيكل التكاليف.

ثالثاً: نظرية الابتكار التحويلي (Transformative Innovation - Christensen)

تُلقي نظرية كريستنسن الضوء على كيفية تقديم حلول أبسط وأقل تكلفةً لشرائح كانت مُهمّلة من قِبل المنافسين الكبار، وهو ما يُمثّل جوهر الفرصة الريادية التي تُعالجها هذه الدراسة.

رابعاً: منهجية Lean Startup (إريك ريس)

تُوجّه هذه المنهجية مسار تطوير نموذج العمل المقترح عبر دورة البناء-القياس-التعلم، بما يضمن اختبار الافتراضات المبكرة والتحقق من الملاءمة السوقية قبل التوسع.

٥. منهجية الدراسة

تتبنى الدراسة المنهج المختلط (Mixed Methods) الجامع بين الأساليب الكمية والنوعية، وذلك لضمان عمق وشمولية الفهم لظاهرة الفجوة السوقية في السياق المحلي.

أ. المرحلة الأولى: البحث الكمي

- ◆ أداة جمع البيانات: استبانة إلكترونية مُنظمة توزّع على عينة قصدية من الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- ◆ حجم العينة المستهدف: ١٥ - ٢٠ شركة من قطاعات متنوعة (تجزئة، خدمات، تصنيع خفيف، استشارات).
- ◆ التغطية الجغرافية: المناطق الرئيسية (الرياض، جدة، الدمام) مع عينة تمثيلية من المدن الثانوية.
- ◆ أساليب التحليل: الإحصاء الوصفي، وتحليل الانحدار، واختبارات الدلالة الإحصائية.

ب. المرحلة الثانية: البحث النوعي

- ◆ مقابلات معمّقة: مع ٧-١٠ أصحاب قرار في الشركات الصغيرة والمتوسطة ومزودي الحلول الرقمية.
- ◆ جلسات نقاش مُركّزة (Focus Groups): مع رواد أعمال ومستشارين متخصصين في التحول الرقمي.
- ◆ تحليل البيانات: باستخدام نهج التحليل الموضوعي الثيماتي (Thematic Analysis).

ج. المرحلة الثالثة: التوليف وبناء النموذج

- ◆ تحليل الفجوات باستخدام Gap Analysis Framework لتحديد المسافة بين العرض والطلب الرقمي.
- ◆ تصميم نموذج العمل الريادي المقترح وفق مصفوفة قيمة (Value Proposition Canvas).
- ◆ التحقق من النموذج عبر عرضه على خبراء ميدانيين (Expert Validation).

علاقة الموضوع بمجال ريادة الأعمال

يرتبط هذا البحث ارتباطاً عضوياً بحقل ريادة الأعمال من خلال خمسة محاور جوهرية:

1. استكشاف الفرص الريادية: إن تحديد الفجوات السوقية يُمثّل الخطوة الأساسية الأولى في بناء أي مشروع ريادي ناجح ومستدام.
2. تطوير نموذج عمل مبتكر: لا يكتفي البحث بالرصد والتحليل، بل يتجاوزه إلى اقتراح نموذج عمل قابل للتنفيذ الفعلي.
3. تقليل مخاطر ريادة الأعمال: الاعتماد على البيانات الميدانية بدلاً من الحدس يُقلّل من حالة عدم اليقين في قرارات التأسيس.
4. خلق قيمة مضافة حقيقية: تقديم حلول رقمية تُلبّي احتياجات غير مُشبعة يُعزز القدرة التنافسية لريادي الأعمال.
5. دعم الاقتصاد الوطني: تمكين الشركات الصغيرة والمتوسطة رقمياً ينسجم مع أولويات سياسات دعم الريادة في رؤية ٢٠٣٠.

ثالثاً: الخاتمة

تُقدِّم هذه الدراسة مساهمةً جادة في تقاطع حقل ريادة الأعمال والتحول الرقمي، من خلال نهج بحثي متكامل يجمع بين الصرامة الأكاديمية والتطبيق العملي. فبدلاً من الاكتفاء بوصف الإشكاليات القائمة، تسعى الدراسة إلى تقديم مخرجات قابلة للتطبيق تُحدث أثراً ملموساً على مستوى أصحاب الأعمال وصانعي السياسات والمستثمرين في القطاع الرقمي. إن اللحظة الراهنة تُمثّل نافذة فرص استراتيجية نادرة؛ فالسوق السعودي يشهد تحولاً هيكلياً غير مسبوق، ورؤية ٢٠٣٠ توفر بيئة تمكينية حاضنة للمبادرات الريادية، فيما تبقى احتياجات الشركات الصغيرة والمتوسطة في معظمها غير ملبّاة بالصورة الكافية. هذه الفجوة ليست مشكلة تستدعي الإحباط، بل هي فرصة تستدعي الإبداع. ومن هنا، يُرسي هذا البحث الأسس التحليلية والمنهجية لمشروع تخرج طموح يُمثّل بداية رحلة ريادية حقيقية، تنطلق من الأكاديمية لتؤثر في الواقع.

رابعاً: المراجع والمصادر المقترحة

أولاً: المراجع العربية

- الزهراني، محمد. (٢٠٢٢). التحول الرقمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة: التحديات والفرص. مجلة الاقتصاد الرقمي، ٨(٢)، ٤٥-٧٨.
- الغامدي، سلطان. (٢٠٢١). ريادة الأعمال الرقمية: من الفكرة إلى النموذج. دار المسيرة للنشر، عمان.
- المركز الوطني لتنمية القطاع الخاص. (٢٠٢٣). دراسة واقع الرقمنة في الشركات الصغيرة والمتوسطة. الرياض.
- هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). (٢٠٢٣). تقرير قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. الرياض.
- وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (٢٠٢٣). مؤشرات التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية ٢٠٢٣. الرياض.
- رؤية ٢٠٣٠. (٢٠٢٤). التقرير السنوي لبرامج رؤية ٢٠٣٠. منصة رؤية ٢٠٣٠. <https://www.vision2030.gov.sa>

- Blank, S. (٢٠١٣). The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win (2nd ed.). K&S Ranch
- Christensen, C. M. (١٩٩٧). The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Harvard Business Review Press
- Gartner. (٢٠٢٣). SMB Digital Transformation Trends in Middle East Markets. Gartner Research Report
- IFC/World Bank. (٢٠٢٢). Digital Financial Services for SMEs: Market Gaps and Opportunities in Emerging Markets. Washington D.C
- McKinsey & Company. (٢٠٢٢). The State of Digital Transformation Among Saudi SMEs. McKinsey Global Institute
- OECD. (٢٠٢١). Digital Innovation and SME Policy in the Middle East. OECD Publishing, Paris
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (٢٠١٠). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons
- Porter, M. E. (١٩٨٥). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press
- Ries, E. (٢٠١١). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Business