

عنوان البحث

دور التحول الرقمي في المشاريع الريادية في المملكة العربية السعودية:
دراسة ميدانية في الهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة

إعداد الطالب/

محمد عمر العامودي

إشراف/

العام الدراسي:

2025

فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	العنوان
9 - 5	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
6	مقدمة
6	مشكلة الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	أهداف الدراسة
8	تساؤلات الدراسة
8	فروض الدراسة
9	المنطلقات النظرية للدراسة
39 - 10	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري
15 - 11	الدراسات السابقة
16	الإطار النظري
16	إجابة السؤال الأول المتمثل في: "ما ماهية التحول الرقمي؟"
16	نشأة وتطور التحول الرقمي
17	مفهوم التحول الرقمي
17	خصائص التحول الرقمي
18	أهداف التحول الرقمي
19	أهمية وفوائد التحول الرقمي
20	مبادئ التحول الرقمي
21	خطوات ومراحل التحول الرقمي
22	أدوات وتقنيات التحول الرقمي
24	نماذج التحول الرقمي
25	متطلبات التحول الرقمي
27	التعقيب
28	إجابة السؤال الثاني المتمثل في: "ما ماهية المشاريع الريادية؟"
28	نشأة وتطور المشاريع الريادية
28	مفهوم المشاريع الريادية
29	خصائص المشاريع الريادية

رقم الصفحة	العنوان
30	أهمية المشاريع الريادية
30	استراتيجيات المشاريع الريادية وعوامل نجاحها
32	أنواع المشاريع الريادية
34	مراحل المشاريع الريادية
35	مصادر تمويل المشاريع الريادية
36	المخاطرة في المشاريع الريادية
37	معوقات المشاريع الريادية
37	دور التحول الرقمي في المشاريع الريادية
39	التعقيب
-40	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
41	مقدمة
41	المنهجية وطرق البحث
41	منهج الدراسة
41	الأساليب الإحصائية
42	أداة الدراسة
44	مجتمع وعينة الدراسة
44	حدود الدراسة
57 -45	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
46	مقدمة
46	تحليل البيانات
55	النتائج
57	التوصيات
58	المراجع
64	الملاحق

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
42	توزيع عينة الدراسة طبقاً للبيانات الأولية للعينة	1
43	معامل ارتباط بيرسون بين دجة كل عبارة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه العبارة	2
44	معامل ثبات ألفا كرونباخ لعبارات الاستبانة	3
47	اختبار (ت) للكشف عن دلالة الفروق حول محاور الاستبانة طبقاً لمتغير (حجم المشروع)	4
48	اختبار (ت) للكشف عن دلالة الفروق حول محاور الاستبانة طبقاً لمتغير (الحصول على دورات تدريبية في التحول الرقمي)	5
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات محور واقع دور التحول الرقمي بالمشاريع الريادية في الهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية وفقاً لدرجة تحققها	6
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات محور متطلبات تفعيل دور التحول الرقمي بالمشاريع الريادية في الهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية وفقاً لدرجة تحققها	7

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد ماهية التحول الرقمي، وماهية المشاريع الريادية، والتعرف على واقع دور التحول الرقمي بالمشاريع الريادية في الهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، والكشف عن متطلبات تفعيل دور التحول الرقمي بالمشاريع الريادية في الهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة بحثية تم تطبيقها على عينة قوامها (384) من رواد أعمال المشاريع الصغيرة والمتوسطة التابعة للهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول (واقع دور التحول الرقمي بالمشاريع الريادية في الهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية ومتطلبات تفعيل هذا الدور)، طبقاً لمتغيري (حجم المشروع، الحصول على دورات تدريبية في التحول الرقمي).

الكلمات المفتاحية:

التحول الرقمي - المشاريع الريادية

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تعتبر المشاريع الريادية ذات قيمة جديدة في مجال الأعمال؛ حيث ينبغي تخصيص الجهد والمال والوقت لإدارة المشروع والقدرة على تحمل المخاطر المحتملة له بكفاءة وإنتاجية عالية فهو نشاط ديناميكي لتحقيق الثروة، بإنتاج منتجات أو خدمات قد تكون فريدة أو لا تكون بإضافة قيمة من خلال الريادي بتخصص مهارات عالية لتحقيق ذلك كما أن الريادة هي التفرد، وتعتمد بشكل أساسي على التنوع والاختلاف وآليات طرق جديدة في العرض (اسماعيل والأنصاري، 2022).

ولم يعد عالم اليوم هو نفسه عالم الأمس، فكافة الوقائع التي بنيت عليها الخطط في السابق تتغير بشكل يومي، وهذا ما دفع رواد الأعمال إلى تحويل مسار مشروعاتهم والعمل على تغيير طرق أداء عملهم، فالتحول يجب أن يأخذ في الاعتبار الأدوات والعمليات الرقمية المحاسبية التي تؤدي إلى إعداد المعلومات المالية بكل سهولة ودقة ومصادقية، كما تؤدي إلى حدوث التغيير الضروري لتحسين الإنتاجية وتقليل نفقات الموارد وتحقيق الميزة التنافسية بين هذه المشاريع (قرواش والساحلي، 2024).

وقد شهدت الفترة الحالية اهتمام كافة دول العالم اهتماماً واسعاً بالتحول الرقمي حيث دشنت استراتيجية شاملة للتحول الرقمي على مستوى جميع القطاعات الاقتصادية وعلى رأسها القطاع المالي والصناعي، فضلاً عن إقامة عدد من المؤتمرات لمناقشة آليات التحول وأهميته للتنمية المجتمعية والمستدامة. فقد أحدثت التطورات الجديدة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وظهور نماذج الأعمال المبتكرة في ظل الاقتصاد الرقمي والتوجه العالمي نحو التحول الرقمي تأثيراً كبيراً في القطاعات الاقتصادية فقد باتت المنظمات، لاسيما المشروعات الصغيرة والمتوسطة تسعى إلى مواكبة هذه التطورات من خلال توظيف التقنيات الرقمية الحديثة واستخدامها للاستفادة من المزايا التي يحققها التحول الرقمي؛ حيث تُوفّر هذه التطورات بيئة خصبة لريادة الأعمال واكتشاف المبدعين؛ ليتمكن التحول الرقمي بذلك من خلق جيل جديد من رواد الأعمال، إذ لا يتوافر مكان للوظائف التقليدية وأصحاب المهارات الضعيفة (شحادة، 2022).

وعليه، يمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو التالي:

مشكلة الدراسة:

لم يعد التحول الرقمي في الوقت الراهن شيئاً جديداً؛ حيث أصبحت تقنياته وأنظمته جزء لا يتجزأ في كافة مجالات الأعمال الخدمية منها والصناعية، التقليدية منها أو الريادية. وتعتبر الموجة الحالية من التحول الرقمي بمثابة ثورة صناعية، ورغم هذا الاجتياح الشامل للتحول الرقمي في مختلف المجالات،

مازالت العديد من المشاريع الريادية حتى الآن، تواجه صعوبة في تطبيق التحول الرقمي وضمان نجاحه (داهنين، 2024).

وتتجسد الفجوة البحثية لهذه الدراسة في قلة الأبحاث التي تناولت تأثير التحول الرقمي على أداء ونجاح المشاريع الريادية في المملكة العربية السعودية، خاصة في سياق الهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة. رغم الاهتمام المتزايد بالتحول الرقمي وأهميته للمشاريع الريادية، إلا أن الدراسات التي تقدم فهماً عميقاً وميدانياً لتحديات وفرص التحول الرقمي في هذه المشاريع ضمن بيئة المملكة لا تزال محدودة. وبالتالي، تهدف الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال استكشاف دور التحول الرقمي في تعزيز كفاءة ونجاح المشاريع الريادية والتعرف على المتطلبات التي يمكن أن تدعم هذا التحول داخل مشاريع الهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

أهمية الدراسة:

1. الأهمية النظرية:

- قد تسهم الدراسة في توسيع المعرفة حول تأثير التحول الرقمي على طبيعة العمل في المشاريع الريادية، وخاصة في السياق السعودي، مما يسهم في تطوير الأدبيات حول تأثير التحول الرقمي على ريادة الأعمال.
- تقدم الدراسة إطاراً نظرياً لفهم العلاقة بين ممارسات العمل الريادي وأدوات التحول الرقمي، مما يعزز فهم العلاقة التفاعلية بين التكنولوجيا وسلوك أصحاب المشاريع الريادية.

2. الأهمية التطبيقية:

- تقدم الدراسة توصيات تساعد المنشآت في وضع سياسات وبرامج تدعم التحول الرقمي وتوجيهه لخدمة المشاريع الريادية، بما يحقق أهداف رؤية السعودية 2030.
- يمكن أن تساهم الدراسة في تشجيع الشركات الريادية الصغيرة والمتوسطة على تبني التكنولوجيا والاستفادة منها لزيادة الإنتاجية.
- تزود الدراسة رواد الأعمال بمعلومات عملية حول الأدوات الرقمية المناسبة، وتعزز فهمهم لكيفية استغلال التحول الرقمي لرفع كفاءة أعمالهم، كما تلهم شركات البرمجيات لتطوير حلول تتناسب مع احتياجات المشاريع الريادية.
- قد تساهم الدراسة في تحسين التعاون بين القطاعات المختلفة، كالحكومة والشركات التقنية ورواد الأعمال، مما يسهم في بناء بيئة ريادية رقمية متكاملة تدعم الابتكار والنمو الاقتصادي.

أهداف الدراسة:

- (1) تحديد ماهية التحول الرقمي.
- (2) تحديد ماهية المشاريع الريادية.
- (3) التعرف على واقع دور التحول الرقمي بالمشاريع الريادية في الهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.
- (4) الكشف عن متطلبات تفعيل دور التحول الرقمي بالمشاريع الريادية في الهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

تساؤلات الدراسة

- (1) ما ماهية التحول الرقمي؟
- (2) ما ماهية المشاريع الريادية؟
- (3) ما واقع دور التحول الرقمي بالمشاريع الريادية في الهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية؟
- (4) ما متطلبات تفعيل دور التحول الرقمي بالمشاريع الريادية في الهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية؟

فروض الدراسة:

- (1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) حول واقع دور التحول الرقمي بالمشاريع الريادية التابعة للهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية طبقاً لمتغيري (حجم المشروع، الحصول على دورات تدريبية في التحول الرقمي).
- (2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) حول متطلبات تفعيل دور التحول الرقمي بالمشاريع الريادية التابعة للهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية طبقاً لمتغيري (حجم المشروع، الحصول على دورات تدريبية في التحول الرقمي).

المنطلقات النظرية للدراسة:

(1) التحول الرقمي:

يعرف التحول الرقمي على أنه: "إحداث تغييرات في كيفية إدراك وتفكير وتصرفات الأفراد في العمل، والسعي إلى تحسين بيئة العمل من خلال التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات" (الهالي، 2021، 199).

(2) التحول الرقمي في المشروعات الريادية:

يعرف التحول الرقمي في المشروعات الريادية على أنه: دمج التكنولوجيا الحديثة في جميع جوانب الأعمال، مما يؤدي إلى تحولات كبيرة في العمليات التنظيمية، وذلك من خلال رؤية واضحة لنمو المشروع، واستخداماً فعالاً للابتكارات الرقمية، وقيادة قوية واستراتيجية محددة، وثقافة داعمة للتحول الرقمي (Riaj, 2025).

(3) المشاريع الريادية:

تعرف المشروعات الريادية على أنها: "مشاريع تصوغ فكرة عمل إبداعية لإنشاء أسواق جديدة، وتهدف إلى تلبية حاجة المجتمع أو إيجاد حل لمشكلة معينة، كما تهدف إلى التوسع في الأسواق والحصول على الأرباح المرتفعة بوتيرة سريعة" (قرواش والساحلي، 2024، 27).

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

الدراسات السابقة:

سيتم عرض الدراسات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة في ضوء التسلسل الزمني لها وذلك على النحو التالي:

هدفت دراسة (2020) Alanudin إلى: الإجابة على ثلاثة أسئلة: "ما هو" (دور التحول الرقمي والتوجه الريادي في تغيير المنظمة)، "لماذا" (لماذا يعتبر دور التحول الرقمي والتوجه الريادي مهمًا)، و"كيف" (كيف يؤثر التحول الرقمي والتوجه الريادي على تغيير المنظمة وكيف يرتبط هذا التغيير بالميزة التنافسية)؛ حيث تدفع الثقافة الرقمية الجديدة الشركات إلى تبني التحول الرقمي باعتباره مسألة بقاء وإضافة قيمة للعملية وخلق قيمة للعميل. ومع ذلك، لا تزال الأدبيات تتناول تأثير التحول الرقمي على تغيير المنظمة في صناعة 4.0 بشكل محدود. ولملء هذا الفراغ، تركز الدراسة على التحول الرقمي والتوجه الريادي كعاملين حاسمين في تغيير المنظمة بهدف خلق سلوك ابتكاري وميزة تنافسية لدى شركة PT Pegadaian لمواكبة التغيرات السريعة في عصر الصناعة 4.0. وقد شملت الدراسة 200 فرع من شركة PT Pegadaian في ظروف سوق تنافسية للغاية استنادًا إلى دراسة كمية.

هدفت دراسة عيد (2021) إلى: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة عملية اتخاذ القرارات في المشروعات الصغيرة في مصر، من خلال عمليات التخطيط والرقابة وتحديد البدائل والمفاضلة بين البدائل واختيار البديل الأفضل، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة 220 مفردة من العاملين بالقطاع المركزي لتنمية المشروعات الصغيرة بجهاز تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر، ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرارات سواء خلال التخطيط، أو الرقابة، أو عند تحديد البدائل، أو عند المفاضلة بينها واختيار البديل الأفضل، وأوصت الدراسة بأهمية تعديل التشريعات المتعلقة بالمشروعات الصغيرة، ومنحهم إعفاءات ضريبية خاصة، وأهمية توعية ملاك ومديري تلك المشروعات وتدريبهم على استخدام التحول الرقمي في اتخاذ القرارات.

هدفت دراسة (2021) Corvello et al. إلى: استكشاف تأثير التحول الرقمي على المشروعات الريادية، وقد تم تحليل التفاعل بين ممارسات العمل والتكنولوجيا مع مراعاة السياقات الخاصة بالمنظمات. وتم تطبيق تصميم دراسة حالة متعددة، وتم اختيار ثماني حالات من الشركات الريادية، التي تُعرّف على أنها الشركات التي تقدم منتجات وخدمات جديدة إلى السوق من خلال خلق واغتنام الفرص، بهدف تعظيم تنوع الحالات. وشملت العينة كل من الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، بالإضافة إلى الشركات عالية التقنية ومنخفضة التقنية بالتساوي، وتم استخدام المقابلات لجمع البيانات الكمية والنوعية، والتي تم تحليلها بطريقة منظمة، وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي للعمل الريادي، أي العمل اليومي لرواد الأعمال،

هو ظاهرة تطويرية تعتمد على الممارسات بدلاً من كونه نتيجة لتصميم عقلائي، كما أن استخدام الأدوات الرقمية المختلفة مترابط ويعتمد على خصائص البيئة المحيطة وديناميكياتها.

هدفت دراسة إسماعيل والأنصاري (2022) إلى: هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين حاضنات الأعمال والمشروعات الريادية في القطاع بالمملكة العربية السعودية في الفترة من 2018-2021م استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة المتمثلة في بنك التنمية الاجتماعية والتي تم اختيارها عن طريق أسلوب العينة غير الاحتمالية، تم توزيع 300 استبانة استرد منها (250) استبانة بنسبة 80%، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة بين حاضنات الأعمال والمشروعات الريادية (الإنتاج) ولا يوجد أثر بين حاضنات الأعمال والمشروعات الريادية (التسويق).

هدفت دراسة Rupeika-Apoga et al. (2022) إلى: تحديد التدابير الحكومية اللازمة لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتقديم إرشادات لصنّاع القرار حول كيفية تسهيل تحول رقمي ناجح لهذه المؤسسات، وقد اعتمدت الدراسة على استطلاع ممثل شمل 425 شركة صغيرة ومتوسطة في لاتفيا، أُجري في ربيع عام 2021. وقد تم الجمع بين ثلاثة تحليلات رئيسية: استبيان للمؤسسات، وتحليل مقارنة نوعي، وتحليل الانحدار الإحصائي. وأظهرت نتائج الدراسة أن عددًا كبيرًا من الشركات الصغيرة والمتوسطة تعتقد أنها لن تتمكن من التكيف مع التحول الرقمي دون تلقي أشكال مختلفة من الدعم، حيث يؤدي الدعم المالي المباشر من الدولة أو صناديق الاتحاد الأوروبي، إلى جانب الحوافز الضريبية، دورًا رئيسيًا في تسهيل هذه العملية.

هدفت دراسة Melo et al. (2023) إلى: وصف وتحليل أحدث أساليب تقييم أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحول الرقمي، مع التركيز على قياس الأداء، كما سعت إلى تحديد ما إذا كانت الأدوات المستخدمة تشمل الأبعاد الثلاثة للاستدامة (البيئية، الاجتماعية، والاقتصادية). من خلال مراجعة منهجية للدراسات العلمية (SLR) عبر قواعد البيانات Web of Science و Scopus، وقد تم قبول 74 ورقة بحثية محكمة نُشرت حتى ديسمبر 2021. كما أُجري تحليل بيبليومتري للكشف عن التوجهات البحثية. وعلى الرغم من عدم وجود قيود زمنية، فإن أقدم دراسة منشورة تعود لعام 2016، مما يشير إلى أن التحول الرقمي لا يزال موضوعًا بحثيًا حديثًا يزداد الاهتمام به، وتُعد إيطاليا، الصين، وفنلندا الدول الأكثر نشرًا في هذا المجال. بناءً على النتائج، تم اقتراح إطار مفاهيمي يوضح كيفية تقييم الأداء في ظل التحول الرقمي. كما تم تقديم ومناقشة اتجاهين بحثيين مستقبليين: الأول يركز على البحث النظري، حيث من الضروري التوصل إلى تعريف موحد عالميًا للشركات الصغيرة والمتوسطة، والثاني يهتم بالبحث التطبيقي؛ حيث تم تحديد تسعة مجالات بحثية، مثل تطبيقات البيانات الضخمة، الأولويات القطاعية والإقليمية، والدراسات عبر الفترات الزمنية.

هدفت دراسة أحمد ومهدي (2024) إلى: التعرف على أثر استراتيجيات التحول الرقمي على نجاح المشاريع في شركات الاتصالات العاملة في المحافظات العراقية؛ حيث استخدم الباحثان الأسلوب الوصفي التحليلي، وقد شمل مجتمع الدراسة شركات الاتصالات وعددها ثلاث شركات وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في هذه الشركات، أما وحدة المعاينة فقد تكونت من (160) مفردة من فئة مدراء مشاريع ورؤساء أقسام؛ حيث تم توزيع (160) استبانة على عينة الدراسة؛ حيث تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاستخراج النتائج، وقد كان أبرز النتائج التي أظهرتها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده (قدرة البحث والتطوير، قدرة الشبكات، قدرة الاتصال التكنولوجي) على نجاح المشاريع بأبعادها (الالتزام بتكلفة المشاريع، الالتزام بوقت المشاريع، جودة المشاريع في شركات الاتصالات العاملة في العراق) وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

هدفت دراسة داهنين (2024) إلى: البحث عن مدى تأثير القدرات الرقمية من خلال عواملها الثلاثة المحورية (قدرات الاستكشاف، وقدرات الاستغلال، وقدرات التحويل) على نجاح التحول الرقمي في المشاريع الريادية الصغيرة. ومن خلال إجراء مسح استقصائي متعمق لـ 37 مشروعاً ريادياً صغيراً في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، توصلنا إلى أن قدرات الاستكشاف وقدرات الاستغلال وقدرات التحويل كلها تؤثر تأثيراً إيجابياً على نجاح التحول الرقمي بالمشاريع الريادية الصغيرة. لذلك، يجب أن تركز المشاريع الريادية الصغيرة على بناء قدراتها الرقمية لخلق قيمة مضافة لأعمالها؛ إذ يتمكن رواد الأعمال من خلال تطوير قدرات الاستكشاف والاستغلال والتحويل من دمج عملياتهم وروتينيات أعمالهم مع التكنولوجيا الرقمية للحصول على ميزة تنافسية.

هدفت دراسة قرواش والساحلي (2024) إلى: التعرف على أهمية تطبيق التحول الرقمي المحاسبي في المشروعات الريادية في البيئة الليبية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على دراسة الواقع ووصفه من خلال تحليل الواقع المحاسبي، كما تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات حيث تم جمع (40) استبانة من أصل (50) تم توزيعها على عينة الدراسة الممثلة في مزاولي المهنة والأكاديميين؛ حيث بلغت نسبة الاستجابة (80%). وتوصلت النتائج إلى أهمية تطبيق التحول الرقمي في المشروعات الريادية من خلال قيامه بتوفير عناصر الجودة وتقليل التكاليف، وتوفير الجهد البشري، والوقتية عند الحصول على المعلومات المحاسبية في المشروعات الريادية، وقد اقترحت الدراسة عدد من التوصيات سعياً منها إلى تأكيد أهمية تطبيق التحول الرقمي في المشروعات الريادية متمثلة في تفعيل دور الهيئات المهنية للمحاسبين والمراجعين الليبيين بعقد الندوات والدورات لمكاتب المحاسبة والمراجعة للتوعية بالوضع المستقبلي للمهنة في ظل التحول الرقمي وتشجيع المشروعات الريادية على تبني تطبيقه.

هدفت دراسة العثمان وبازيد (2024) إلى: توضيح مدى تأثير تبني أحدث تقنيات إدارة المشاريع على تحسين تنفيذ مشاريع التحول الرقمي. وقد تم اختيار عينة مكونة من ١٦١ مشاركًا من مختلف القطاعات؛ حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان مفصل يهدف إلى قياس مستوى تبني تلك التقنيات وتأثيرها على الأداء العام للمشاريع الرقمية. وقد تم اعتماد منهجية بحث كمية لتحليل البيانات المستخلصة، مما سمح بفحص العلاقات الإحصائية بين المتغيرات المختلفة وتقييم مدى فعالية تقنيات إدارة المشاريع. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين استخدام هذه التقنيات ونجاح مشاريع التحول الرقمي؛ حيث ساهمت في تحسين إدارة الموارد وتقليل المخاطر وتعزيز التعاون والتنسيق بين فرق العمل. كما بينت النتائج أن تبني ممارسات إدارة المشاريع الحديثة يساهم في تسهيل عمليات التخطيط والتنفيذ والمراقبة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة أعلى.

التعليق على الدراسات السابقة:

(1) التشابه:

- تتفق هذه الدراسة مع دراسات Alanudin (2020) و Rupeika و Corvello et al. (2021) و Apoga et al. (2022) و داهنين (2024) و قرواش والساحلي (2024) في التركيز على التحول الرقمي وأهميته في تعزيز المشاريع الريادية، سواء من خلال تحسين أداء المشاريع أو دعم المنافسة.
- تتشابه الدراسة مع دراسة داهنين (2024) من حيث التركيز على تطوير القدرات الرقمية للمشاريع الريادية لزيادة القيمة التنافسية؛ حيث تدعم الدراسة فكرة أن التحول الرقمي يعزز قدرات المشاريع الريادية بشكل مباشر.
- تتشابه هذه الدراسة مع دراسة Melo et al. (2023) في التركيز على التحول الرقمي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- تتشابه هذه الدراسة مع دراسة أحمد ومهدي (2024) ودراسة العثمان وبازيد (2024) في التركيز على التحول الرقمي.
- تتفق هذه الدراسة مع دراسة اسماعيل والأنصاري (2022) ودراسة العثمان وبازيد (2024) في التطبيق بالبيئة السعودية.

(2) الاختلاف:

- النطاق الجغرافي والسياقي: تركز الدراسة الحالية على المملكة العربية السعودية، بينما تتناول دراسة عيد (2021) المشروعات الصغيرة في مصر، ودراسة قرواش والساحلي (2024) في البيئة الليبية. ودراسة أحمد ومهدي (2024) مشاريع منظمات الأعمال في العراق مما يمنح كل دراسة سياقًا محليًا محددًا يؤثر على نتائجها.

- بينما تستعرض الدراسة الحالية التحول الرقمي في المشاريع الريادية بالمملكة العربية السعودية، ركزت دراسة إسماعيل والأنصاري (2022) على حاضنات الأعمال ودورها في القطاع الريادي السعودي، ودراسة قرواش والساحلي (2024) على التحول الرقمي المحاسبي وأهميته في البيئة الريادية الليبية.
 - تناولت دراسة عيد (2021) تأثير التحول الرقمي في تحسين اتخاذ القرار، بينما ركزت الدراسة الحالية على تعزيز المشاريع الريادية، مما يبرز اختلافًا في الاهتمامات الرئيسية في التحليل الرقمي.
 - تناولت دراسة العثمان وبازيد (2024) إدارة المشاريع بينما تناولت الدراسة الحالية المشاريع الريادية.
- (3) التميز:
- تتفرد الدراسة الحالية بالتركيز على الهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في السعودية كمجال تطبيق، مما يمنحها بعدًا مؤسسيًا ودعميًا مرتبطًا بدور الحكومة في دعم التحول الرقمي بالمشاريع الريادية.

الإطار النظري:

سوف يتم عرض الإطار النظري على محورين المحور الأول يختص بماهية التحول الرقمي والمحور الثاني يختص بماهية المشاريع الريادية، وذلك على النحو التالي:

إجابة السؤال الأول المتمثل في: "ما ماهية التحول الرقمي؟"

نشأة وتطور التحول الرقمي:

لقد بدأ التحول الرقمي في مطلع القرن العشرين عندما بدأت الحكومات والشركات باستخدام الآلات الحاسبة والتقنيات الميكانيكية لتحسين الإنتاجية وتقليل الاعتماد على الجهد البشري. ومع الثورة الصناعية الأولى في القرن التاسع عشر، تم إدخال التكنولوجيا الميكانيكية لزيادة الإنتاج، تلاها الثورة الصناعية الثانية في القرن العشرين التي شهدت استخدام الكهرباء والمحركات الكهربائية وخطوط الإنتاج الجماعي لتعزيز الكفاءة الصناعية. في الستينات والسبعينات، أدى إدخال الحواسيب الرقمية إلى تحسين العمليات الإدارية والإنتاجية، يُعرف هذا بـ التحول الرقمي الأول. ومع انتشار الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات في الثمانينات والتسعينات، بدأت الشركات في دمج التحول الرقمي في جميع عملياتها، مما شكّل التحول الرقمي الثاني. أما في القرن الحادي والعشرين، فقد دخل التحول الرقمي مرحلة جديدة بفضل التفاعل الذكي بين الأفراد والأجهزة، إلى جانب تطورات الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، مما جعل التكنولوجيا أكثر انتشارًا وتأثيرًا. واليوم، يعد التحول الرقمي ضرورة حتمية للشركات والمؤسسات لضمان البقاء في بيئة تنافسية، وتلبية احتياجات العملاء المتغيرة، وتحقيق الكفاءة والإنتاجية. إنه تطور مستمر يعكس الابتكار التكنولوجي، ويمثل أحد أبرز التحديات في العصر الحديث (غزال ومرغني، 2023).

ومن ثم يمكن تلخيص المراحل التي مر بها التحول الرقمي، تزامنًا مع الثورات الصناعية المختلفة، وذلك فيما يلي (إسماعيل، 2023):

- الثورة الصناعية الأولى:** بدأت في أواخر القرن الثامن عشر مع ظهور التصنيع الميكانيكي الذي اعتمد على الطاقة المائية والبخار، مما أحدث نقلة نوعية في الإنتاج.
- الثورة الصناعية الثانية:** انطلقت في أوائل القرن العشرين؛ حيث تم إدخال التصنيع الشامل باستخدام الكهرباء ومحركات الاحتراق الداخلي، مما أدى إلى ظهور خطوط التجميع، واستخدام مواد وكيمائيات جديدة، وتحسن وسائل الاتصال.

3) الثورة الصناعية الثالثة: ظهرت في سبعينيات القرن الماضي مع تطور الأتمتة والروبوتات، مما أدى إلى دخول عصر جديد قائم على الإلكترونيات، تكنولوجيا المعلومات، الحواسيب، والإنترنت، مما شكل بداية عصر المعلومات.

4) الثورة الصناعية الرابعة: تعتمد على أنظمة الإنتاج الذكية التي تربط بين العالمين المادي والافتراضي، وتجمع بين التحول الرقمي، تكامل سلاسل القيمة، وتحليل البيانات المتكامل، مما يخلق بيئة تصنيع مرنة وفعالة تُعرف بالمصنع الذكي؛ حيث تتفاعل التكنولوجيا، الآلات، والإنسان في الوقت الفعلي من خلال إنترنت الأشياء.

مفهوم التحول الرقمي:

لا يوجد تعريف موحد للتحول الرقمي حتى الآن، لكن الأدبيات الأكاديمية تقدم رؤى مختلفة حول هذا المفهوم؛ حيث أشار البعض إلى أن التحول الرقمي يتمثل في ترابط سلاسل القيمة لتعزيز اتخاذ القرارات، ويُعرف بأنه دمج الجهات الفاعلة عبر سلسلة القيمة مع تبني التقنيات الحديثة، ويتطلب هذا التحول القدرة على جمع البيانات، تبادلها، معالجتها، وتحليلها لدعم عمليات اتخاذ القرار وتحفيز الأنشطة التجارية (Goerziga; Bauernhans, 2018, 541).

ولقد عرف التحول الرقمي على أنه: "استخدام التقنيات الرقمية الحديثة من وسائل التواصل الاجتماعي أو الأجهزة المحمولة أو التحليلات أو الأجهزة المدمجة؛ لتمكين تحسينات الأعمال مثل: تحسين تجربة العملاء، أو تبسيط العمليات، أو إنشاء نماذج أعمال جديدة" (شليبي وآخرون، 2022، 1807).

كما عرف التحول الرقمي على أنه: عملية إدخال التكنولوجيا الرقمية في مختلف مجالات الأعمال، مما يؤدي إلى تغيير جذري في كيفية التشغيل وتقديم القيمة للعملاء، يعد هذا التحول ضرورياً لجميع الشركات، سواء كانت صغيرة أو عملاقة (Sinha, 2023, 1).

خصائص التحول الرقمي:

تتمثل خصائص التحول الرقمي فيما يلي (غزال ومرغني، 2023):

- **التفاعلية:** يتيح الاتصال الرقمي تبادل الأدوار بين المرسل والمستقبل، مما يجعله عملية تبادلية ثنائية الاتجاه بدلاً من كونه اتصالاً أحادياً؛ حيث يتم الحوار بين الطرفين بشكل مستمر.
- **التزامنية:** يمنح الأفراد حرية التفاعل مع الرسائل الاتصالية في الوقت الذي يناسبهم، سواء كمُرسلين أو مستقبلين.

- **المشاركة والانتشار:** يوفر التحول الرقمي فرصة لأي شخص يمتلك أدوات بسيطة ليكون ناشراً لمحتواه، مما يسهل نشر الرسائل ومشاركتها مع الآخرين.
- **المرونة:** تتميز الشبكات الرقمية بالقدرة على التحكم والتكيف من خلال البرمجيات الذكية، مما يتيح استخداماً متنوعاً وسهل التعديل.
- **الذكاء:** تتمتع النظم الرقمية بقدرة عالية على المراقبة والتصحيح التلقائي لمسارات الاتصال، مما يعزز كفاءتها واستمرارية الأداء.
- **التنوع:** يشمل التحول الرقمي تعدد الوسائل والمحتوى، مما يمنح المستخدم حرية اختيار أنماط الاتصال والمعلومات التي تناسب احتياجاته ودوافعه، سواء من حيث وسائل التواصل أو المحتوى الرقمي المتاح عبر الإنترنت.
- **التكامل:** تجمع شبكة الإنترنت مختلف نظم الاتصال والوسائل الرقمية في بيئة موحدة، مما يوفر تجربة متكاملة تتيح خيارات متعددة للمستخدمين في استهلاك المحتوى والتفاعل معه.
- **تجاوز المكان والزمان:** يتيح التحول الرقمي إمكانية الاتصال عن بُعد، مما يلغي الحاجة لتواجد طرفي الاتصال في نفس المكان أو الوقت، مع الحفاظ على عناصر المرونة والتفاعلية.
- **الاستغراق في الاتصال:** أدى توفر الأجهزة الرقمية وتطور البرمجيات وانخفاض تكلفتها إلى زيادة مدة استخدام الأفراد للحواسيب والإنترنت مقارنة بوسائل الإعلام التقليدية، سواء لأغراض التعلم أو الترفيه؛ حيث أصبحت الشبكة العالمية مصدراً رئيسياً للمحتوى الإعلامي والتعليم الإلكتروني.

أهداف التحول الرقمي:

يهدف التحول الرقمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسهم في تطوير الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية، تتمثل هذه الأهداف فيما يلي (بن قارة وزينغ، 2023):

- 1) **تعزيز الكفاءة والإنتاجية:** يسهم التحول الرقمي في تحسين العمليات التشغيلية من خلال الأتمتة واستخدام التقنيات الحديثة، مما يؤدي إلى تقليل الوقت والجهد والتكاليف.
- 2) **تحسين تجربة المستخدم:** يساعد في تطوير الخدمات المقدمة للأفراد والمؤسسات عبر تقديم حلول ذكية وسريعة تلبي احتياجات المستخدمين بكفاءة أعلى.
- 3) **تعزيز الابتكار والتطوير:** يفتح التحول الرقمي المجال لتبني تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، مما يدعم الإبداع في مختلف القطاعات.
- 4) **تحقيق التكامل بين الأنظمة:** يربط العالمين المادي والافتراضي عبر حلول متقدمة، مثل البيانات الضخمة والحوسبة السحابية، مما يسهل تبادل المعلومات وتحليلها بدقة.
- 5) **خلق بيئة أعمال أكثر مرونة:** يساعد في بناء نماذج عمل أكثر استجابة للتغيرات، مما يمنح الشركات ميزة تنافسية من خلال التكيف السريع مع احتياجات السوق.

(6) تحقيق الاستدامة: يسهم في تقليل الهدر في الموارد وتحسين استخدام الطاقة من خلال تقنيات متطورة، مما يدعم التنمية المستدامة ويحافظ على البيئة.

ونكرت دراسة البردان وأبو عيشة (2020) أن أهداف التحول الرقمي تتمثل فيما يلي:

- (1) تعزيز ثقافة الابتكار والتعاون على مستوى الصناعة والمجتمع لدعم بيئة رقمية متطورة.
- (2) تطوير نظام التعليم لتزويد الأفراد بمهارات جديدة وتأهيلهم للمستقبل الرقمي، مما يسهم في تحقيق التميز المهني.
- (3) إنشاء بنية تحتية رقمية متطورة وضمان إدارتها بكفاءة، مع تحسين إمكانية الوصول إليها، وضمان جودة الخدمة بتكاليف معقولة.
- (4) تعزيز أمن البيانات والشفافية والاستقلالية لتعزيز الثقة في الأنظمة الرقمية.
- (5) تحسين جودة الخدمات الرقمية وضمان سهولة الوصول إليها لجميع أفراد المجتمع.
- (6) تطبيق نماذج أعمال مبتكرة تواكب التحولات الرقمية وتعزز الاستدامة.
- (7) زيادة الإنتاجية والدخل والقيمة المضافة مما يسهم في تنشيط الاقتصاد وتعزيز النمو.
- (8) تحسين الأطر التنظيمية والمعايير الفنية لضمان بيئة رقمية متكاملة ومستدامة.

أهمية وفوائد التحول الرقمي:

تتجسد أهمية التحول الرقمي مع تزايد الاعتماد على اقتصاد المعرفة والتطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويبرز دوره بشكل واضح عند الانتقال الجزئي أو الكلي من العمليات الورقية التقليدية إلى المعاملات الإلكترونية، من خلال رقمنة البيانات وأتمتة الإجراءات وتعزيز الحوكمة. كما أن جميع الأطراف المعنية بالتحول الرقمي، سواء كانوا قادة، موظفين، مدققين، أو غيرهم، مطالبون بتبني هذا النهج لضمان تكامل العمليات وتحقيق أقصى استفادة منه، مما يستدعي تفاعلاً متبادلاً بينهم لتعزيز التنسيق والانسجام في بيئة العمل الرقمية (آل ثاني، 2023).

ونكرت دراسة باشميل وآخرون أن أهمية التحول الرقمي في تنفيذ المشاريع تتمثل فيما يلي:

- (1) إدارة المعلومات بكفاءة: حيث يوفر التحول الرقمي أدوات متقدمة لجمع وتنظيم البيانات، مما يسهل على الإدارات اتخاذ قرارات دقيقة تستند إلى معلومات موثوقة.
- (2) رفع الكفاءة والإنتاجية: يقلل اعتماد الأتمتة والتكنولوجيا الرقمية من العمليات اليدوية، مما يسهم في تحسين سير العمل، تقليل الأخطاء، وزيادة الإنتاجية بشكل ملحوظ.
- (3) تحسين تتبع وإدارة المشاريع: حيث تتيح أنظمة إدارة المشاريع الرقمية رؤية شاملة عن تقدم العمل، مما يمكن الفرق من التعامل مع التحديات بسرعة وفعالية.

- 4) **تعزيز التحليل ودعم القرارات:** حيث تسهم تقنيات تحليل البيانات الضخمة في استخلاص رؤى دقيقة تساعد على اتخاذ قرارات قائمة على معلومات موثوقة، مما يرفع كفاءة الأداء.
- 5) **زيادة المرونة وسرعة التكيف:** حيث تتيح الحلول الرقمية للمشاريع التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، مع تقليل التكاليف المرتبطة بتحديث العمليات.
- 6) **تحسين جودة النتائج:** حيث يساعد التحليل المستمر للبيانات في تحسين جودة المشاريع، وضمان تسليمها وفقاً للمعايير المطلوبة وفي الوقت المحدد.

كما ذكرت دراسة قوادي وسعد (2023) أن من فوائد التحول الرقمي ما يلي:

- 1) **تقليل التكاليف:** حيث يساهم التحول الرقمي في تحسين العمليات التجارية وزيادة الاعتماد على التكنولوجيا، مما يؤدي إلى خفض تكاليف المعاملات وتعزيز المبيعات، كما يساهم في رفع كفاءة التشغيل وتنظيمها بشكل أكثر فعالية.
- 2) **تحليل البيانات بفعالية:** يُمكن المؤسسات من جمع وتحليل البيانات من مختلف مصادر العملاء، مما يساعد على استخراج رؤى دقيقة يمكن تطبيقها لتحسين تجربة العملاء وتقديم خدمات أكثر ملاءمة لاحتياجاتهم.
- 3) **تحسين استراتيجيات استقطاب العملاء:** تتيح التقنيات الرقمية الحديثة فرصاً جديدة للمؤسسات لاكتساب العملاء والاحتفاظ بهم من خلال تحسين الخدمات المقدمة لهم، كما تساعد في تقليل النفقات التسويقية عبر استهداف أكثر دقة وفعالية.

مبادئ التحول الرقمي:

تتمثل مبادئ التحول الرقمي فيما يلي (جمال، 2024):

- 1) **تبني التكنولوجيا؛** حيث يتعلق استخدام التكنولوجيا بموقف المنظمة تجاه التقنيات الحديثة وقدرتها على توظيفها بفعالية، ويشمل ذلك الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والطمح التكنولوجي المستقبلي للمنظمة، ويتعين عليها تحديد ما إذا كانت ترغب في أن تكون رائدة في استخدام التكنولوجيا عبر تطوير معاييرها الخاصة، أو الاكتفاء بتبني المعايير المتاحة واستخدام التكنولوجيا كوسيلة لدعم عملياتها التشغيلية.
- 2) **التحول في خلق القيمة؛** حيث يرتبط تأثير استراتيجيات التحول الرقمي بإعادة تشكيل سلاسل القيمة في المؤسسات، ومدى انتقالها من النماذج التقليدية إلى الرقمية، ورغم أن هذه التحولات تتيح فرصاً لتوسيع نطاق المنتجات والخدمات، فإنها تتطلب كفاءات تكنولوجية أعلى، مما قد

يرفع مستوى المخاطر بسبب قلة الخبرة في هذا المجال، كما يمكن أن تؤدي رقمنة المنتجات أو الخدمات إلى تعديلات في أساليب تحقيق الإيرادات أو توسيع نطاق الأعمال.

(3) **التغيير الهيكلي**؛ حيث يتطلب التحول الرقمي تغييرات هيكلية لدعم عمليات المنظمة بشكل فعال، والتي قد تشمل إعادة تنظيم الأنشطة الرقمية الجديدة، وفي حال كانت التغييرات محدودة، يمكن دمج العمليات الرقمية ضمن الهياكل القائمة، بينما قد يكون من الأفضل إنشاء كيانات فرعية مستقلة عند وجود تغييرات جوهرية تؤثر على المنتجات أو الخدمات أو العمليات التشغيلية.

(4) **الجوانب المالية**؛ حيث تمثل العوامل المالية عنصرًا حاسمًا في التحول الرقمي؛ حيث تحدد قدرة المنظمة على تمويل عمليات التحول، وتؤدي الضغوط المالية دورًا مزدوجًا؛ فقد تقلل من الحاجة الملحة للتحول في حال كان الوضع المالي مستقرًا، بينما قد تعيق القدرة على التحول في حالة الأزمات المالية. لذلك، تحتاج المؤسسات إلى الموازنة بين حاجتها إلى التغيير الرقمي وإمكاناتها المالية لاستكشاف أفضل الخيارات المتاحة لتنفيذ التحول الرقمي بكفاءة.

خطوات ومراحل التحول الرقمي:

يمر التحول الرقمي بالعديد من الخطوات والتي تتمثل فيما يلي (عيد، 2021، 17):

- (1) بناء استراتيجية رقمية وإجراءات التحسين.
- (2) قياس الإمكانيات الرقمية الحالية.
- (3) تحديد أفضل هيكل عمل لأنشطة التسويق الرقمي.
- (4) تحديد المتطلبات لخطط الاستثمار.
- (5) تحديد عوائق التكامل الرقمي.
- (6) إدارة التغيير للتحول الرقمي.

وقد ذكرت دراسة مختار (2024) أن من مراحل التحول الرقمي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة ما يلي:

- (1) **التحليل والتقييم**: قبل الشروع في استراتيجية التحول الرقمي، من الضروري إجراء تقييم شامل لمتطلبات العمل الحالية والمستقبلية، بما في ذلك البنية التحتية، الأمان، والتطبيقات المستخدمة، كما يجب إشراك مختلف الأقسام والمستخدمين داخل الشركة لضمان اختيار الحلول التقنية الأكثر ملاءمة، مثل منصات الحوسبة السحابية أو برامج الخدمات السحابية؛ حيث يساهم ذلك في ضمان تنفيذ مشروع التحول الرقمي بسلاسة وكفاءة.

(2) **الاستثمار في تطوير الشركة:** يشمل التحول الرقمي تغييرات جوهرية في ثقافة الشركة وعملياتها التشغيلية، لذا من الضروري تحديث أنظمتها وأساليب عملها لضمان نجاح هذه العملية، ورغم سهولة تطبيق التقنيات الحديثة، فإن إدارة التغييرات قد تشكل تحدياً، مما يستلزم تحديد أهداف واضحة على المدى القصير والطويل، إلى جانب توفير دعم قيادي قوي يسهل تبني التغييرات داخل المؤسسة.

(3) **التخطيط وترتيب الأولويات** لضمان نجاح التحول الرقمي، ينبغي التركيز على تحقيق مكاسب سريعة من خلال تنفيذ حلول عملية وسهلة التطبيق في المراحل الأولى، ويسهم ذلك في تعزيز ثقة الموظفين وتحفيزهم، كما يساعد الإدارة على تأمين الدعم اللازم من الفريق المالي لتنفيذ مشاريع أوسع ضمن خارطة طريق التحول الرقمي.

(4) **التقييم المستمر والتحسين** يُعد التحول الرقمي عملية مستمرة تتطلب تقييم الأداء بانتظام باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية، ويساعد هذا التقييم في تحديد فرص التحسين المستمر، مثل استخدام التحليلات التنبؤية أو البحث عن طرق إضافية لتعزيز الكفاءة التشغيلية، مما يضمن استدامة التطوير الرقمي داخل المؤسسة.

أدوات وتقنيات التحول الرقمي:

إن للتحول الرقمي مجموعة من الأدوات؛ حيث تختلف المؤسسات في مدى تبنيها له بناءً على طبيعة نشاطها والتقنيات التي تحتاجها، ومن بين أكثر التقنيات انتشاراً في هذا المجال ما يلي (غزال ومرغني، 2023):

(1) **تطبيقات الهواتف الذكية:** تُعد من أكثر الأدوات استخداماً اليوم؛ حيث تتيح للمؤسسات إنشاء تطبيقات خاصة بها لإدارة أنشطتها وتقديم خدماتها بسهولة للأعضاء والمستفيدين.

(2) **الحوسبة السحابية:** تشمل مجموعة من الخدمات الحاسوبية التي تُقدم عبر الإنترنت، مثل تخزين البيانات، النسخ الاحتياطي، المزامنة الذاتية، بالإضافة إلى معالجة البيانات، إدارة البريد الإلكتروني، والطباعة عن بُعد، مما يسهل الوصول إلى المعلومات وإدارتها بفعالية.

(3) **إنترنت الأشياء:** هو نظام يربط بين الأجهزة الذكية، مثل الحواسيب، السيارات، الأجهزة المنزلية، وأجهزة الاستشعار، مما يمكنها من التواصل وتبادل البيانات فيما بينها دون تدخل بشري مباشر، ما يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية.

(4) **الذكاء الاصطناعي:** يتمثل في قدرة الأنظمة الحاسوبية على محاكاة الذكاء البشري من خلال التعلم والاستنتاج؛ حيث تستوعب هذه الأنظمة البيئة المحيطة بها، وتساعد في تحليل البيانات وإيجاد حلول فعالة للمشكلات التي تواجهها.

وأضافت دراسة السبكي ودرويش (2024) الأدوات والتقنيات التالية:

- 1) **التكنولوجيا المالية**، والتي يشار إليها اختصارًا بـ FinTech، وهي الابتكارات التقنية التي تهدف إلى تحسين وتحديث الطرق التقليدية لتقديم الخدمات المالية، وتشمل هذه الابتكارات استخدام الهواتف الذكية في الخدمات المصرفية، والاستثمار عبر التطبيقات، والعملات الرقمية المشفرة، مما يسهل وصول الخدمات المالية إلى شريحة أوسع من المستخدمين.
- 2) **الاقتصاد الدائري**: يدعم التحول الرقمي مفهوم الاقتصاد الدائري، الذي يُعد تطورًا لنموذج الاقتصاد الخطي السائد خلال القرنين التاسع عشر والعشرين؛ حيث كان يعتمد على استخراج المواد الخام وتصنيعها ثم التخلص منها بعد الاستخدام، مع محاولات محدودة لإعادة التدوير. في المقابل، يركز الاقتصاد الدائري الحديث على تحديد كيفية التعامل مع المنتجات بعد انتهاء عمرها الافتراضي أثناء مرحلة التصميم، مما يساهم في تقليل الهدر وتحسين استدامة الموارد.
- 3) **حماية وتأمين البيانات** لا يمكن تحقيق تحول رقمي ناجح دون الاهتمام بحماية وتأمين البيانات؛ حيث يشهد هذا المجال صراعًا مستمرًا بين مطوري وسائل الحماية والمخترقين الذين يسعون لاختراق الأنظمة، وتعد الحروب السيبرانية بين الدول والهجمات الإلكترونية من قبل الجماعات الإرهابية أمثلة واضحة على هذه التهديدات، ونظرًا لأن معظم برامج وتقنيات الحماية مستوردة، فمن الضروري فحص مصادرها ومكوناتها بدقة لضمان عدم احتوائها على ثغرات أمنية أو أبواب خلفية (Back Doors) قد تستغل لاحقًا لاختراق الأنظمة أو تخريبها.
- 4) **سلاسل الكتل (Blockchain)**: تعتبر سلاسل الكتل تقنية متقدمة للتحقق من صحة البيانات وضمان عدم التلاعب بها؛ حيث تُستخدم لتأمين المعاملات الرقمية من خلال تسجيلها في سجلات غير قابلة للتعديل، من المتوقع أن يتزايد استخدامها في مختلف التطبيقات؛ نظرًا لدورها في تعزيز الشفافية والثقة في التعاملات الرقمية.

كما أضافت دراسة سقاط (2022) أن تقنيات التحول الرقمي تتمثل فيما يلي:

- 1) **القنوات الفضائية**: تمتلك المواد المرئية المعروضة على القنوات الفضائية العديد من المزايا؛ حيث يمكن إعادة بثها عدة مرات في أوقات مختلفة للوصول إلى شريحة واسعة من المشاهدين، كما تساهم بعض القنوات في نشر محتوى إعلامي هادف بالتعاون مع مؤسسات أخرى، إضافة إلى استضافة خبراء لمعالجة القضايا الاجتماعية، وتتميز القنوات الفضائية بقدرتها على تقديم برامج توعوية مؤثرة من خلال دمج الصوت والصورة مع المحتوى النصي، مما يعزز من فعاليتها في إيصال الرسائل للجمهور.
- 2) **الهواتف الذكية**: تؤدي الهواتف الذكية دورًا بارزًا في تغيير أنماط الحياة والتأثير على العادات والتقاليد، سواء بشكل إيجابي أو سلبي، نظرًا لكونها وسيلة إعلام واتصال رقمية منتشرة على

نطاق واسع، وقد أصبحت جزءًا لا غنى عنه في حياة معظم الأفراد، مما يعكس مدى تأثيرها في المجتمعات الحديثة.

(3) **الإنترنت:** يُعد الإنترنت فضاءً واسعًا يتيح فرصًا كبيرة لنشر المعلومات بطرق متنوعة؛ حيث يمكن تقديم المحتوى الإعلامي بصيغ متعددة مثل النصوص المكتوبة، المقاطع الصوتية، الفيديوهات، أو التصاميم الجرافيكية "الإنفوجرافيك"، مما يجعله وسيلة مؤثرة وجاذبة للجماهير، كما يتميز الإنترنت بإتاحة المعلومات لجميع المستخدمين دون قيود جغرافية، مع إمكانية الوصول إليها في أي وقت، حتى بعد سنوات من نشرها، مما يجعله مصدرًا دائمًا للمعلومات والمعرفة.

(4) **الوسائط الرقمية:** تتنوع الوسائط الرقمية على الإنترنت وتشمل العديد من المنصات، مثل المواقع الإلكترونية الإخبارية، الصفحات التجارية والاقتصادية لعرض المنتجات وبيعها، بالإضافة إلى المواقع الدينية، التعليمية، والترفيهية، مما يعكس تنوع المحتوى الرقمي ومدى تأثيره على مختلف جوانب الحياة.

نماذج التحول الرقمي:

لقد ذكرت دراسة قنديل (2025) أن النماذج المطبقة للتحول الرقمي في المنظمات تتمثل فيما يلي:

(1) **النموذج السلوكي (The Behavioral Model):** يركز هذا النموذج على العوامل السلوكية المختلفة، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي أو البيئي، عند تحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة رقمية.

(2) **النموذج الفني الاجتماعي (The Sociotechnical Model):** يأخذ في الاعتبار مدى التفاعل بين الجوانب الفنية والتنظيمية خلال عملية التحول الرقمي، مع التركيز على استراتيجية الأعمال، والبرمجيات الضرورية لتشغيل الحواسيب، وإدارة قواعد البيانات والاتصالات.

(3) **نموذج التحول الاستراتيجي (The Strategic Transformation Model):** يعتمد هذا النموذج على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة؛ حيث تُعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عنصراً أساسياً في تعزيز المركز التنافسي، مما يساعد في تحديد موقع المؤسسة ضمن الصناعة محلياً وعالمياً.

(4) **نموذج التطوير التنظيمي (The Organizational Development Model):** يركز هذا النموذج على التغيير التدريجي والمرن للمنظمة لاستيعاب التحول الرقمي، من خلال تبني برامج تدريبية متكاملة بدلاً من حلول جامدة قد تحد من فرص النجاح.

(5) **النموذج المثالي (The Optimization Model):** يهدف إلى إيجاد الحلول المثلى لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ حيث يتم اختبار النماذج عبر عمليات المحاكاة قبل تنفيذها

فعلياً، مع السعي لخفض التكاليف، وتحقيق أعلى معدلات الأداء، وتقليل الفاقد، والالتزام بالتحديث المستمر للبرمجيات.

(6) نموذج التكلفة والعائد (Cost Benefit Analysis Model): تعتمد بعض المؤسسات على هذا النموذج لمقارنة تكاليف التحول الرقمي بالمكاسب المتوقعة من تبني أنظمة المعلومات، وقد يتم رفض التحول في حال كانت التكاليف تفوق العوائد المحتملة.

(7) نموذج التحويل المتكامل (The Integrated Transformation Model): يركز على تنفيذ تحول رقمي شامل يشمل جميع الإدارات والمستويات التنظيمية، بحيث يتم تحقيق التكامل بين تحديث منظومة الإدارة الرقمية وتطوير العمليات التشغيلية للمؤسسة.

(8) نموذج التحويل الاستجاري (The Rental Model for Transformation): تلجأ بعض المؤسسات إلى الاعتماد على شركات متخصصة في تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات لإدارة أنظمتها الرقمية، مستفيدة من خبرة هذه الشركات في تحليل النظم وإدارة البنية التحتية الرقمية بكفاءة تفوق قدرات المستخدمين العاديين.

متطلبات التحول الرقمي:

تتمثل متطلبات التحول الرقمي فيما يلي:

(1) تحول استراتيجية المنظمة نحو التحول الرقمي:

تمثل الاستراتيجية مجموعة من القرارات التي تحدد علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية؛ حيث تواجه تحديات مثل عدم اليقين والنقص في المعلومات، مما يستدعي مواءمة القرارات مع التغيرات القانونية، السياسية، التكنولوجية، والاجتماعية لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية. ويعتمد التحول الرقمي على تطوير قدرات المنظمة لتعزيز كفاءتها، ويشمل عدة محاور رئيسية، منها دعم الإدارة العليا لبرامج التحول الرقمي، وتوفير بيئة تشجع على توليد المعرفة ونشرها. كما يتطلب إشراك الموظفين والعملاء في عمليات الإبداع والابتكار، مع تحديد الفجوات الرقمية داخل المنظمة لمعالجتها. إضافةً إلى ذلك، يتطلب التحول الرقمي وضع سياسات واضحة، وتحديد المسؤوليات الإدارية، ومراقبة تنفيذ الاستراتيجية بفعالية. كما يجب تطوير رؤية رقمية متخصصة لكل قسم داخل المنظمة لضمان التكامل وتحقيق التحول المنشود بكفاءة واستدامة (يوسف، 2023).

(2) الموارد البشرية:

تمثل الموارد البشرية الركيزة الأساسية في نجاح التحول الرقمي؛ حيث تعد جاهزية الأفراد لاستخدام التكنولوجيا عاملاً حاسماً في فعالية الحكومات الإلكترونية، ورغم تطور البنية التحتية الرقمية، فإن قيمتها

تظل محدودة دون إقبال المستخدمين على الاستفادة منها في حياتهم الشخصية أو المهنية. ويتطلب ذلك تعزيز المهارات التقنية والثقافة الرقمية لضمان اندماج الأفراد في المنظومة الرقمية بفاعلية. كما أن العوامل البشرية تؤدي دوراً رئيسياً في الأمن الرقمي؛ حيث قد تؤدي قلة المعرفة التقنية إلى حدوث إخفاقات أمنية، مما يستدعي مشاركة متخذي القرار في دعم التحول الرقمي وتعزيز قبول الخدمات الإلكترونية. ولضمان كفاءة هذه العملية، يجب تعيين متخصصين في تقنية المعلومات بما يتناسب مع مهاراتهم ومؤهلاتهم. وتتمثل الموارد البشرية اللازمة لدعم التحول الرقمي فيما يلي (اسحاق، 2021):

- **المستخدم النهائي:** الفرد الذي يستفيد من مخرجات التحول الرقمي.
- **متخصصو النظم:** المسؤولون عن تطوير وتشغيل نظم المعلومات والبرمجيات، ويشملون:
- **محللو النظم:** يدرسون متطلبات الأعمال ويطورون حلول التحول الرقمي بالتعاون مع المستخدمين.
- **المبرمجون:** يحولون الوثائق الفنية إلى برامج قابلة للتنفيذ على الحواسيب.
- **المشغلون:** يقومون بإدخال البيانات وتشغيل النظام لضمان استمراريته.

وبذلك، تعد الموارد البشرية العنصر الأساسي في تشغيل وإدارة الأنظمة الرقمية، مما يعزز نجاح التحول الرقمي واستدامته.

3) تكوين البنية الأساسية والعمليات الميدانية لدعم التحول الرقمي:

يتطلب تنفيذ التحول الرقمي توافر التمويل اللازم وتحديث البنية التحتية بشكل متكامل، إلى جانب وجود قيادة إدارية فعالة وموظفين قادرين على التعامل بكفاءة مع التكنولوجيا الحديثة، ويشمل ذلك إعادة هيكلة المنظمة إدارياً وتنظيماً بحيث تتناسب مع متطلبات التحول الرقمي، إضافة إلى تدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة لضمان تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، كما يتطلب التحول الرقمي نقل العمليات الإدارية والإشرافية من الأساليب التقليدية إلى النظم الإلكترونية، مما يساهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية وسرعة تنفيذ المهام، ومن العوامل الأساسية لدعم هذا التحول، ضرورة توفير أحدث المعدات والأجهزة التكنولوجية المتقدمة، مثل الآلات الرقمية والأنظمة الذكية، لضمان مواكبة التطورات المستمرة في بيئة الأعمال الرقمية (يوسف، 2023).

4) الإدارة بالمعنى والقيم:

يتطلب عمل المشروعات التي تتبنى التحول الرقمي نماذج تنظيمية جديدة وقادة جدد خاصة في أوقات الأزمات وفي مواجهة متطلبات الإنتاج ومتطلبات الأداء على جميع المستويات، ومن ثم لم تعد الهياكل الهرمية قادرة على تحديد وتنفيذ استراتيجية ناجحة في البيئة الاقتصادية العالمية متغيرة ومتعددة الأوجه،

وعليه فإن إحدى الطرق الممكنة لتطوير المنظمات التي تسمح لفرق العمل المستقلة بالنجاح يكون من خلال مشاركة نظام محدد من القيم، وتبرز أهمية الإدارة بالقيم في مجال التحول الرقمي في أنها تهتم بتوظيف الطاقات الكامنة في العامل البشري للوصول إلى درجة عالية من جودة الأداء (مصطفى وآخرون، 2021).

(5) الأمن والتشريعات:

يُعد وضع تشريعات واضحة لتنظيم إتاحة واستخدام الخدمات الحكومية أمراً ضرورياً، نظراً لاختلاف طبيعة الخدمات التقليدية عن نظيرتها الرقمية، ويتطلب التحول الرقمي وجود قوانين تغطي جميع الجوانب المتعلقة بالتعاملات الإلكترونية لضمان الاستخدام الآمن والمنظم لهذه الخدمات. لذا، من الضروري تحديث القوانين والتشريعات لتتماشى مع متطلبات الحكومة الإلكترونية، مما يساعد في تقادي المشكلات التي قد تنشأ نتيجة عدم توافق الأنظمة القانونية الحالية مع التحول الرقمي. إلى جانب ذلك، يُشكل أمن المعلومات عنصراً أساسياً في تعزيز ثقة الأفراد والمؤسسات في الخدمات الحكومية الإلكترونية؛ حيث تتعامل هذه الخدمات مع بيانات حساسة تتطلب مستويات عالية من الحماية. لذلك، يجب على الحكومات اتخاذ إجراءات أمنية صارمة لضمان استمرارية العمل بجودة وكفاءة، بالإضافة إلى وضع استراتيجيات للاستجابة السريعة للطوارئ والمواقف غير المتوقعة، مما يعزز مصداقية الخدمات الرقمية ويضمن موثوقيتها (اسحاق، 2021).

التعقيب:

من خلال ما سبق يتضح أن التحول الرقمي يعد تحولاً جوهرياً في آليات العمل والإنتاج؛ حيث لم يعد يقتصر على إدخال التكنولوجيا إلى المؤسسات فحسب، بل أصبح ضرورة استراتيجية لإعادة تشكيل نماذج الأعمال وتعزيز الكفاءة والإنتاجية، فمن خلال استعراض تطور التحول الرقمي عبر الثورات الصناعية المختلفة، يتضح أنه أصبح عاملاً رئيسياً في تعزيز التنافسية والابتكار، مما يسمح للمشروعات بتحقيق نمو مستدام وتقديم قيمة مضافة للعملاء. كما أن دمج التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية أسهم في تحسين تجربة المستخدم، وتحقيق التكامل بين الأنظمة، وخلق بيئة أعمال أكثر مرونة واستدامة. ورغم الفرص الكبيرة التي يوفرها التحول الرقمي، إلا أنه يفرض تحديات تتعلق بضرورة توفير بنية تحتية رقمية قوية، وتنمية المهارات الرقمية للعاملين، وتطوير سياسات وتشريعات تحمي البيانات وتعزز الأمان السيبراني. لذلك، لا يقتصر نجاح التحول الرقمي على مجرد استخدام التكنولوجيا، بل يعتمد على رؤية استراتيجية متكاملة تدمج الابتكار مع ثقافة التغيير المستمر، مما يجعل المشروعات أكثر قدرة على مواكبة التطورات العالمية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل التحول الرقمي.

إجابة السؤال الثاني المتمثل في: "ما ماهية المشاريع الريادية؟"

نشأة وتطور المشاريع الريادية:

لقد ظهرت فكرة حاضنات الأعمال لأول مرة في أوائل خمسينيات القرن الماضي، عقب انتهاء الحرب العالمية الثانية؛ حيث عانى الاقتصاد الأمريكي من ارتفاع معدلات البطالة نتيجة توقف العديد من المصانع التقليدية وتفاقم الكساد الاقتصادي. وفي هذا السياق، تم إنشاء أول حاضنة أعمال تحت اسم Triaushe Park عام 1956م. وفي عام 1959م، قامت عائلة Batavia بولاية نيويورك بتحويل مقر شركتها المتوقفة إلى مركز للأعمال؛ حيث تم تأجير وحداته للأفراد الراغبين في إطلاق مشروعاتهم، مع تقديم الاستشارات والدعم اللازم لهم. وقد حققت هذه الفكرة نجاحًا ملحوظًا، خاصة وأن المركز كان يقع في منطقة أعمال حيوية بالقرب من البنوك والمناطق التجارية والمطاعم. ومع مرور الوقت، تطورت هذه المبادرة لتُعرف باسم الحاضنة، ونجح آلاف رواد الأعمال في تأسيس مشاريعهم داخل هذا المركز، الذي لا يزال يعمل حتى اليوم تحت اسم "Batavia Industrial Center". وعلى الرغم من أهمية هذه المبادرة، لم يتم تطوير مفهوم الحاضنات بشكل منظم حتى بداية الثمانينيات، وتحديدًا عام 1984م، حينما أطلقت هيئة المشروعات الصغيرة برنامجًا لتنمية وإنشاء حاضنات الأعمال. في ذلك الوقت، لم يكن هناك سوى 20 حاضنة أعمال تعمل في الولايات المتحدة، لكن هذا العدد شهد ازديادًا كبيرًا بعد تأسيس الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال (NBIA) عام 1985م، والتي لعبت دورًا محوريًا في تنظيم قطاع الحاضنات وتعزيز نموه. وبحلول عام 1997م، ارتفع عدد حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة إلى حوالي 550 حاضنة. أما فيما يخص حاضنات المشروعات التكنولوجية، فقد برزت خلال الثمانينيات؛ حيث ظهرت الحاجة إلى دعم الابتكارات العلمية والأبحاث التطبيقية والإبداع التكنولوجي، ومساعدتها على التحول إلى شركات ناشئة قادرة على المنافسة، مما زاد من فرص نجاحها في الأسواق (جمال الدين وآخرون، 2024).

مفهوم المشاريع الريادية:

كلمة "مشاريع" هي جمع تكسير للاسم المفرد "مشروع"، وأصلها اللغوي مشتق من الجذر (شرع). وتُستخدم للإشارة إلى منشآت تهدف إلى تحقيق الربح، وغالبًا ما تتطلب استيراد كميات كبيرة من السلع. كما يمكن أن يكون المشروع مصدر دخل مستدام، يتميز بمنتجات معروفة وأرباح مضمونة، وقد يشارك في إنشائه كل من القطاعين العام والخاص. وقد يكون المشروع عبارة عن شراكة بين شخصين أو أكثر لتحقيق هدف اقتصادي مشترك. أما الريادية: تعود إلى الاسم المفرد "ريادة"، والمشتق من الجذر (راد). وتعني القيادة والتميز؛ حيث تشير إلى قدرة الشركة على أن تكون في طليعة الابتكار في مجالها، سواء عبر تقديم منتج جديد أو خدمة متميزة تجعلها سبقة في السوق (الشنبري وآخرون، 2023).

وقد عرفت دراسة العزام وموسى (2010، 151) المشاريع الريادية على أنها: "تلك المشاريع التي تنتج عن أفكار خلاقة ذات قيم مستقلة وإبداعية يتصف أفرادها بالمبادرة العالية والنظرة الثاقبة التي تمكنهم من انتقاء الفرص المتاحة في السوق لتفعيل أفكارهم وإقامة مشاريعهم".

كما عرفت المشاريع الريادية على أنها: القدرة على ابتكار أفكار جديدة ذات قيمة في التوقيت المناسب، مع مراعاة الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية، إلى جانب تقييم المخاطر المحتملة وضمان استقلالية العاملين لتعزيز قناعاتهم وتحفيزهم، ووفقاً لذلك فإن المشروعات الريادية تستند إلى ثلاثة عناصر أساسية، هي (علي، 2022):

- **الأفراد الرياديون:** يمثلون جوهر الإبداع، فلا يمكن تحقيق الابتكار بدونهم.
- **البعد التنظيمي:** يشمل الرؤية، الثقة، المثالية، الإبداع، الاستعداد لمواجهة الفشل، التعامل مع الغموض، والرقابة الداخلية.
- **البعد البيئي:** يرتبط بتنوع الأسواق وتأثير المجتمع على ريادة الأعمال. ويشكل التكامل بين هذه العناصر أساس النجاح في المشاريع الريادية، مما يساهم في تحقيق التطوير والتميز.

خصائص المشاريع الريادية:

إن المشاريع الريادية تتسم بعدد من الخصائص الفريدة، تتمثل فيما يلي (قرواش والساحلي، 2024):

- 1) **الانطلاقة الطموحة:** تعد المشاريع الريادية نقطة البداية لفكرة مبتكرة تحمل رؤية مستقبلية للتوسع والتطوير المستمر.
- 2) **القيمة المضافة العالية:** تقدم هذه المشاريع منتجات استثنائية تساهم في تحقيق عائدات مرتفعة بفضل ميزات الفريدة والمبتكرة.
- 3) **الاعتماد على الإبداع والابتكار:** يقوم المشروع الريادي على أسس التميز والتجديد، مما يجعله مختلفاً عن المشاريع التقليدية.
- 4) **إمكانية التوسع والاستدامة:** تتمتع المشاريع الريادية بقدرة كبيرة على النمو وتحقيق أهداف طويلة المدى، مما يضمن استمراريتها في السوق.

أهمية المشاريع الريادية:

إن المشاريع الريادية تؤدي دوراً محورياً على المستويات الفردية، والاجتماعية؛ حيث تساهم ريادة الأعمال في توفير وظائف من خلال تحويل الأفكار إلى مشاريع واقعية، مما يساعد على تلبية احتياجات الأفراد وتحسين مستوى المعيشة عبر إنشاء أسواق جديدة، كما يساهم رواد الأعمال في تحسين نوعية

الحياة من خلال تقديم منتجات وخدمات مبتكرة، تُحدث تغييرًا إيجابيًا في أسلوب حياة الأفراد وترفع من جودة المنتجات المتاحة في الأسواق (شوقي، 2022).

كما أن من أهمية المشاريع الريادية تعزيز الابتكار؛ حيث تساهم المشاريع الريادية في تطوير منتجات وخدمات جديدة، وتشجع على التفكير الإبداعي لإيجاد حلول مبتكرة، مما يفتح المجال أمام أسواق جديدة ويدعم تطور التكنولوجيا (فتيحة وطه، 2024).

وعلى الجانب الاقتصادي، فإن أهمية المشاريع الريادية تتمثل فيما يلي (لكحل وآخرون، 2019):

(1) **تعزيز الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي:** يُعد الاستثمار في المشاريع الريادية عاملاً أساسياً في دعم الاستقرار، خاصة خلال فترات الأزمات والركود الاقتصادي؛ حيث تسهم في تنشيط الاقتصاد وتقليل تأثير التحديات المالية.

(2) **تقليل المخاطر الاستثمارية:** حيث تساعد ريادة الأعمال والمبادرات الفردية على تنويع الاستثمارات، مما يقلل من المخاطر التي قد يواجهها المستثمرون الذين يركزون أعمالهم في منشآت كبيرة فقط، كما تشكل هذه المشاريع الصغيرة أساساً لنمو الأعمال الكبيرة في المستقبل.

(3) **تأهيل رواد الأعمال:** حيث تؤدي المشاريع الريادية والمنشآت الصغيرة دوراً تدريبياً مهماً في المجتمعات التي تمتلك وفرة مالية، مثل دول الخليج، فهي توفر بيئة تعليمية لصقل مهارات رواد الأعمال، وتعزيز قدراتهم الإدارية والتنظيمية، بالإضافة إلى تزويدهم بالخبرات اللازمة لإدارة العمليات الإنتاجية والتسويقية بفعالية.

(4) **تحول دور الدولة نحو دعم القطاع الخاص:** حيث تتجه الدول حالياً إلى تقليل تدخلها المباشر في الأنشطة الاقتصادية والخدمات الاجتماعية، مع التركيز على المهام السيادية والدفاعية، ويعكس مفهوم الخصخصة هذا التوجه؛ حيث تتراجع الدولة عن خلق الوظائف الحكومية، بينما تدعم القطاع الخاص والمشاريع الصغيرة كبديل فعال لتوفير فرص العمل وتعزيز التنمية الاقتصادية.

استراتيجيات المشاريع الريادية وعوامل نجاحها:

إن نشأة المشاريع الريادية تعتمد على مجموعة متنوعة من العوامل التي تُصنّف إلى فئتين رئيسيتين، هما: العوامل الداخلية والعوامل الخارجية، والتي تؤثر في إنشاء المشاريع، ويمكن توضيح هذه العوامل على النحو التالي (اليزيدي، 2024):

(1) **العوامل الداخلية:** تتمحور حول السلوكيات التي تدفع الأفراد نحو الريادة؛ حيث يُعتبر السلوك الإيجابي داخل المجتمع مؤشراً هاماً على مدى كفاءة الأعمال وقدرتها على النجاح، كما أن

السلوكيات المرتبطة بعالم الأعمال توفر رؤية واضحة حول الدوافع التي تحفز الأفراد على إنشاء مشاريع جديدة، مثل القدرة على إدراك الفرص المتاحة، تقييم المخاطر المحتملة، واستشعار الإمكانيات اللازمة لتأسيس المشروع.

(2) **العوامل الخارجية:** ترتبط بالسياقات الاجتماعية، السياسية، والاقتصادية التي تؤثر على بيئة الأعمال، ومن أبرز الجوانب التي تلعب دورًا أساسيًا في دعم ريادة الأعمال: السياسات الحكومية الرامية إلى تشجيع إنشاء المشاريع، تطبيق قوانين حماية الملكية الفكرية، أنظمة الضرائب والحوافز الاقتصادية، إضافةً إلى التطورات في القطاع المالي، والتي تسهم جميعها في خلق بيئة داعمة لنمو الأعمال الجديدة.

وصنفت دراسة رفاة وسوفي (2023) عوامل نجاح المشاريع الريادية إلى ما يلي:

(1) **العوامل الشخصية:** تشمل العوامل الشخصية مجموعة من الصفات والظروف التي تؤثر على تكوين الريادي، مثل بيئة الطفولة، العائلة، المستوى التعليمي، والعمر، كما تتضمن جوانب أخرى مثل الثقة بالنفس، القدرة على تنظيم الأعمال وإدارتها، تحمل المخاطر، الدافعية لتحقيق الربح، إلى جانب الميل إلى الإبداع والابتكار، والتي تُعد من أبرز العناصر التي تميز رواد الأعمال الناجحين.

(2) **العوامل التنظيمية:** تؤدي المنظمة دورًا محوريًا في تشكيل البيئة التي يتفاعل فيها الأفراد مع الأنشطة الريادية؛ حيث تضم مجموعة من العناصر مثل الموارد، التعليمات، الهيكل التنظيمي، وأنماط الاتصال، وتعتمد ديناميكية المنظمة على استراتيجياتها المتعلقة بالابتكار، وثقافتها المؤسسية، وأسلوب القيادة، إضافةً إلى أهمية العمل بروح الفريق، مما يجعلها من العوامل الأساسية في دعم وتعزيز المشاريع الريادية.

(3) **العوامل الخارجية:** تُعد العوامل الخارجية الأكثر تأثيرًا في توجه الأفراد نحو ريادة الأعمال، نظرًا لأنها غالبًا ما تكون خارج نطاق سيطرة الريادي، وقد ازداد الاهتمام بثقافة المجتمعات نتيجة لسهولة التواصل والتقارب بين مختلف البيئات، فضلًا عن ظهور الشركات العالمية التي تعبر الحدود، وتتنوع هذه العوامل ما بين ثقافية، تكنولوجية، وسياسات حكومية وقانونية؛ حيث توجد بعض العوامل التي تشجع وتحفز الريادة، وأخرى قد تشكل عوائق تحد من انتشارها، وذلك وفقًا لطبيعة كل مجتمع وظروفه الاقتصادية والاجتماعية.

وتتمثل استراتيجيات الريادية في المشروعات فيما يلي (مسعود، 2015):

1- **الابتكار:** يُعد الابتكار عنصرًا أساسيًا في التطور التكنولوجي؛ حيث لا يقتصر على إدخال طرق إنتاج أو منتجات جديدة فقط، بل يشمل التحسينات المستمرة في المنتجات والخدمات، مما يمنح

الشركات ميزة تنافسية من خلال تقديم حلول فريدة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل. وتعتمد المؤسسات المبتكرة على تطوير الأفكار والإجراءات، مما يساهم في تحقيق مكاسب مادية وتحسين الأداء العام عبر التفاعل المستمر مع البيئة الخارجية.

2- **المخاطرة**، وهي جزء لا يتجزأ من ريادة الأعمال؛ حيث يتحلى رواد الأعمال بروح المبادرة والقدرة على مواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية، مع تقبل احتمالية النجاح أو الفشل. ويعتمد النجاح الريادي على حساب المخاطر بدقة؛ حيث يرتبط اتخاذ القرار بالمخاطرة المتوقعة ومدى الفائدة المحتملة، مما يتطلب التخطيط والتقييم المستمر لضمان استدامة المشروع.

3- **التميز**: يمثل التميز (التفرد) العنصر الذي يمنح الشركات مكانة فريدة في السوق، سواء من خلال جودة المنتجات، الخدمات المقدمة، أو الموارد التي تمتلكها، يتيح التفرد تحقيق ميزة تنافسية يصعب على الآخرين تقليدها، مما يعزز استمرارية المؤسسة في بيئة الأعمال. ولضمان الحفاظ على هذه الميزة، يجب أن تعتمد الشركات على موارد نادرة ومتميزة يصعب تكرارها.

طرق وأنواع المشاريع الريادية:

يمكن للأفراد تأسيس مشاريعهم الخاصة بثلاث طرق رئيسية تتمثل فيما يلي (رفادة وسوفي، 2023):

1) **إنشاء مؤسسة جديدة**: تُعد هذه الطريقة الأكثر تعقيدًا؛ حيث تتطلب فكرة إبداعية وتحليلًا دقيقًا للسوق. ويمكن أن يتم تأسيس المؤسسة عبر التفريع، أو الحصول على امتياز، أو إنشاء فروع، مما يقلل من المخاطر عند العمل تحت مظلة مؤسسة رئيسية مع الاستفادة من الامتيازات الممنوحة للإداريين والمدراء.

2) **شراء مؤسسة قائمة**: يُعد خيارًا مناسبًا عند الاستحواذ على مشاريع تعاني من مشكلات؛ حيث يمكن إعادة هيكلتها وتطويرها لتحقيق النجاح والاستمرارية.

3) **ريادة الأعمال الداخلية**: تحدث داخل المؤسسات التي تشجع موظفيها المبدعين على إطلاق وتنظيم مشاريع جديدة تخدم أهداف الشركة، مما يساهم في تنويع المنتجات وتحقيق التطوير المستمر.

ولقد صنفت دراسة النسر وآخرون (2021) المشاريع الريادية وفقًا لعدة معايير، منها:

1) **حجم المشروع**: تُقسم المشروعات إلى مشاريع صغيرة وأخرى كبيرة؛ حيث تُعد المشاريع الصغيرة بيئة محفزة لرواد الأعمال للبدء في تنفيذ أفكارهم المبتكرة.

(2) **هدف المشروع:** تنقسم المشاريع إلى نوعين رئيسيين، الأول هو المشاريع التجارية التي تهدف إلى تحقيق الربح، والثاني هو المشاريع الاجتماعية التي تسعى إلى تحقيق أهداف اجتماعية مع إمكانية تحقيق أرباح أيضًا.

(3) **مستوى الابتكار:** يتم تصنيف المشاريع الريادية وفقًا لدرجة الابتكار إلى ثلاثة مستويات: زيادة أعمال ابتكارية بحتة، وتتمثل في تطوير منتج جديد بالكامل. وزيادة أعمال ابتكارية تعتمد على الاستثمار في المعرفة والتكنولوجيا المتاحة؛ حيث يتم تحسين أو تطوير أفكار وتقنيات قائمة. وإملاك أو شراء مشاريع ابتكارية قائمة، ويُعد هذا المستوى الأقل من حيث الابتكار والإبداع مقارنة بالمستويين السابقين.

وصنفت دراسة هنداوي (2023) المشاريع الريادية إلى ما يلي:

(1) **المشاريع الصغيرة:** تُعتبر المشاريع الصغيرة الأكثر انتشارًا عالميًا؛ حيث تشكل الأساس لأي مشروع ريادي مستقبلي، وتتميز بحجمها المحدود وعدم تطلعها إلى توسع كبير، وغالبًا ما يديرها أفراد مستقلون أو مجموعات صغيرة، ويلجأ مؤسسوها إلى تشغيل العمالة المحلية أو أفراد العائلة لتقليل التكاليف، وتشمل أمثلتها المطاعم الصغيرة، متاجر البقالة، عربات الطعام، وصالونات الحلاقة.

(2) **مشاريع ريادة الأعمال القابلة للتطوير:** تعتمد على تطوير أفكار مبتكرة يمكن أن تُحدث تأثيرًا عالميًا، لكنها تتطلب رأس مال استثماري ضخم ودعمًا من المستثمرين، ويهدف رواد هذا المجال إلى إنشاء نماذج أعمال قابلة للتكرار والتطوير، مثل شركات التكنولوجيا الكبرى، ومنها فيسبوك وإنستغرام.

(3) **مشاريع ريادة الأعمال الكبيرة:** تركز على الابتكار المستمر وإطلاق منتجات جديدة؛ حيث تسعى الشركات الكبرى إلى تطوير منتجاتها أو توسيع نطاقها عبر شراء شركات مبتكرة أخرى أو إطلاق شركات فرعية، ومن أمثلتها استحواذ فيسبوك على واتساب وإنستغرام، واستحواذ ديزني على استوديو بيكسار عام 2006.

(4) **مشاريع الريادة الاجتماعية:** تسعى لحل المشكلات الاجتماعية من خلال مشاريع ريادية، سواء كانت ربحية أو غير ربحية؛ تهدف إلى تحسين المجتمع عبر مجالات مثل التعليم، الفقر، والبيئة. ومن الأمثلة عليها شركة Seventh Generation التي تقدم منتجات صديقة للبيئة وتخصص جزءًا من أرباحها لدعم المبادرات الاجتماعية.

(5) **مشاريع ريادة الأعمال الابتكارية:** تركز على تحويل الأفكار الجديدة إلى مشاريع تجارية ناجحة بهدف تحسين حياة الأفراد وحل المشكلات، ومن أبرز الأمثلة شركة Tesla، التي أحدثت ثورة في عالم السيارات الكهربائية للحد من التلوث البيئي.

6) مشاريع ريادة الأعمال الداخلية: تشير إلى الموظفين المبدعين داخل الشركات، الذين يقدمون أفكارًا مبتكرة تساعد في تطوير المؤسسة، وتعتمد الشركات الناجحة على تحفيز موظفيها وتشجيعهم على اقتراح حلول جديدة تسهم في تحسين الأداء والتوسع.

وصنفت دراسة القاضي (2017) المشاريع الريادية الصغيرة وفقًا لمجموعة من المعايير تتمثل فيما يلي:

1- أنواع المشاريع وفقًا لنشاطها وتوجهها:

- المشاريع الإنتاجية: تعتمد على تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية أو وسيطة أو إضافة قيمة لها، مثل المشروعات الصغيرة، الحرف اليدوية، والورش التي تستخدم الموارد المتاحة في التصنيع.
- المشاريع الخدمية: تقدم خدمات بمقابل مالي، مثل تنظيف المنازل، الخدمات الطلابية، الرحلات السياحية، وغيرها من الخدمات التي تلبي احتياجات العملاء.
- المشاريع التجارية: تركز على شراء وبيع السلع بهدف تحقيق الربح من خلال فرق السعر بين الشراء والبيع، وتشمل أي نشاط يعتمد على إعادة بيع المنتجات لكسب العوائد المالية.

2- حسب طبيعة توجه المشروع:

- المشاريع التقليدية: تعتمد على المشاركة العائلية، وغالبًا ما تكون على شكل ورش صغيرة مستقلة عن المنزل، تستخدم معدات بسيطة، ويعمل بها أفراد العائلة كمساهمين رئيسيين في تشغيل المشروع.

3- المشاريع الصغيرة المتطورة وشبه المتطورة: تتميز باستخدامها تقنيات وتكنولوجيا حديثة وإنتاج منتجات مطابقة لمقاييس الصناعة الحديثة والاحتياجات العصرية.

مراحل المشاريع الريادية:

يمر المشروع الريادي بعدد من المراحل تتمثل فيما يلي (عبود وحمدان، 2022):

1) مرحلة تطوير الفكرة: تُعد الخطوة الأولى لأي مشروع هي البحث عن مجموعة من الأفكار القابلة للتطبيق، والتي يمكن أن تكون نقطة انطلاق لسلسلة من الدراسات التحليلية، ويتم استلهاً هذه الأفكار من ردود أفعال المستهلكين، واقتراحات منافذ التوزيع، والبحوث التسويقية المتخصصة، التي تُجرى بهدف تقييم جدوى الفكرة عملياً.

2) جمع المعلومات حول الوضع الراهن: في هذه المرحلة، لا بد من التأكد من دقة وصحة المعلومات التي يتم جمعها، وعدم قبولها بشكل عشوائي؛ إذ قد يقدم بعض أصحاب المصالح

بيانات مضللة بسبب رؤيتهم الأحادية للأمور، مما يستدعي القيام بعملية استقصاء شاملة لضمان الإحاطة بجميع الجوانب ذات الصلة بالمشروع.

(3) **مرحلة التمويل:** بعد الانتهاء من دراسة المشروع من الناحية المالية، تأتي خطوة البحث عن مصادر التمويل اللازمة لبدء العمل، وهنا يتم إعداد خطة عمل واضحة لإقناع الجهات الممولة بجدوى المشروع وإمكانياته المستقبلية.

(4) **مرحلة التأسيس:** بعد توفير التمويل اللازم، يبدأ صاحب المشروع باتخاذ الخطوات القانونية المطلوبة للحصول على الشكل القانوني المناسب لمشروعه، ثم يقوم باستكمال كافة الإجراءات الرسمية، وشراء المستلزمات الضرورية وفقاً للخطة الموضوعة مسبقاً.

(5) **مرحلة التشغيل:** يبدأ المشروع في تقديم منتجاته أو خدماته للعملاء بشكل مباشر، ولا ينبغي التسرع في تقييم نجاح المشروع في أيامه الأولى، بل يجب منحه الوقت الكافي لمواجهة التحديات والمنافسة في السوق.

(6) **مرحلة التقييم وقياس الأداء والتصحيح:** تُعد عملية تقييم الأداء المؤسسي الوسيلة الأساسية للكشف عن أي قصور في تنفيذ المشروع؛ حيث يتم تحديد الأسباب ومعالجتها، كما يتم قياس الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له، ثم دراسة وتحليل الأسباب واقتراح الحلول المناسبة للتصحيح وضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

مصادر تمويل المشاريع الريادية:

يُعد التمويل عنصراً أساسياً لنجاح المشاريع الريادية؛ حيث يتمثل في توفير الموارد المالية اللازمة بأقل تكلفة ممكنة ومن مصادر مناسبة، وتتنوع مصادر التمويل ما بين مصادر تمويل تقليدية ومصادر تمويل حديثة، ويمكن توضيح مصادر التمويل التقليدية للمشاريع الريادية كما يلي (عبدالرحمان وقاجة، 2019):

(1) **التمويل الذاتي** يشير إلى قدرة المؤسسة على تمويل عملياتها ذاتياً دون الحاجة إلى مصادر خارجية؛ حيث تغطي احتياجاتها المالية لسداد الديون وتمويل الاستثمارات المستقبلية، ويُعد التمويل الذاتي أحد المصادر الأساسية للمشاريع الريادية، خاصة في المراحل الأولى؛ حيث يساهم في تقليل الاعتماد على التمويل الخارجي ويحفز المستثمرين على تقديم الدعم الإضافي.

(2) **القروض البنكية** تُعتبر القروض البنكية من أهم مصادر التمويل للمشاريع المختلفة، إلا أن المشاريع الريادية غالباً ما تواجه صعوبة في الحصول عليها خلال مرحلة الإنشاء بسبب نقص الضمانات. ومع ذلك، يتم اللجوء إلى هذا النوع من التمويل خلال مرحلة النمو؛ حيث يتم اختيار البنك بناءً على حجمه وسمعته ومتطلبات الضمانات، نظراً للمخاطر العالية المرتبطة بالمشاريع الريادية.

(3) الائتمان التجاري يُعد الائتمان التجاري مصدرًا قصير الأجل للتمويل؛ حيث يتيح للمؤسسة شراء المواد الأولية والمستلزمات السلعية والمعدات من شركات أخرى مع تأجيل الدفع إلى فترة لاحقة، مما يساعد في توفير السيولة اللازمة لمراحل التشغيل.

(4) السوق المالي يُعتبر السوق المالي مصدرًا هامًا للتمويل، خاصة للمشاريع الكبيرة، لكنه لا يُستخدم بكثرة في المشاريع الريادية؛ نظرًا لأن معظمها صغيرة الحجم، كما أن الحصول على التمويل من السوق المالي يتطلب حدًا أدنى من رأس المال والأرباح، لذا غالبًا ما تلجأ المشاريع الريادية إليه عند التوسع.

أما مصادر التمويل الحديثة للمشاريع الريادية فتتمثل فيما يلي (عبدالرحمان وقاجة، 2019):

(1) رأس المال المخاطر: تتميز المشاريع الريادية بدرجة عالية من المخاطرة، مما يجعل شركات رأس المال المخاطر واحدة من أبرز الجهات الداعمة لتمويلها، خاصة المشاريع الكبيرة، ويعتمد هذا النوع من التمويل على نظام المشاركة بدلًا من تقديم قروض نقدية مباشرة كما هو الحال في البنوك التقليدية؛ حيث يقوم المستثمر بتمويل المشروع دون ضمان استرداد رأس المال أو تحقيق أرباح، مما يجعله يتحمل المخاطر المرتبطة بالمشروع. ويعد هذا الأسلوب مناسبًا بشكل خاص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة أو الراغبة في التوسع، والتي غالبًا ما تجد صعوبة في الحصول على قروض مصرفية بسبب نقص الضمانات.

(2) البنوك الإسلامية تُعد البنوك الإسلامية من بين أهم مصادر تمويل المشاريع الابتكارية، وذلك بفضل تعدد الصيغ التمويلية التي تقدمها، بالإضافة إلى التسهيلات المتاحة لرواد الأعمال، وتواجه المشاريع الريادية تحديات كبيرة في الحصول على التمويل، لا سيما في المراحل الأولى من النشاط، وتوفر البنوك الإسلامية حلولًا تمويلية خالية من الفوائد، مما يجعلها خيارًا مناسبًا للشركات الناشئة التي لا تستطيع تحمل التكاليف المرتفعة للفوائد المصرفية التقليدية.

(3) مؤسسات التمويل الخاصة نظرًا للدور المحوري الذي تلعبه المشاريع الريادية في تحفيز النمو الاقتصادي وزيادة الناتج المحلي الإجمالي، قامت العديد من الدول بإنشاء مؤسسات تمويل خاصة لدعم هذه المشاريع، ولا تقتصر هذه المؤسسات على تقديم التمويل فحسب، بل توفر أيضًا الإرشادات والدعم اللازم لمساعدة رواد الأعمال على إدارة مشاريعهم بفعالية وضمان استمراريتهما.

المخاطرة في المشاريع الريادية:

يُعد تأسيس مشروع ريادي خطوة تتطوي على قدر كبير من المخاطرة؛ حيث إنها مغامرة محفوفة بعدم اليقين والتحديات غير المتوقعة، ويمكن تصنيف المخاطر التي يواجهها رواد الأعمال في المشاريع الريادية إلى نوعين رئيسيين (مشني، 2018):

1) **المخاطر المتوقعة:** تشمل هذه الفئة المخاطر التي يمكن التنبؤ بها مسبقاً والاستعداد لها، مثل تكاليف المشروع والتسجيل، ونفقات شراء الأجهزة والمعدات، وأجور ورواتب العاملين، بالإضافة إلى المصاريف التشغيلية والضرائب المتوقعة، وتكاليف المواد الأولية، فضلاً عن النفقات المرتبطة بالترويج والإعلان.

2) **المخاطر غير المتوقعة:** تتضمن هذه الفئة التحديات التي يصعب على أصحاب المشاريع التنبؤ بها مسبقاً، مثل المنافسة الشديدة وما قد يترتب عليها، والتغيرات في احتياجات المستهلكين، إضافةً إلى العوامل السياسية والقانونية التي قد تؤثر على سير العمل، فضلاً عن التقلبات المالية والنقدية التي قد تؤثر على استدامة المشروع ونموه.

معوقات المشاريع الريادية:

وقد ذكرت دراسة أبو عجيبة وصبيح (2023) أن هناك مجموعة من المعوقات التي تواجه المشاريع الريادية تتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

- 1) قد تعاني المشاريع الريادية من صعوبة تمويل أنشطتها الإنتاجية، خاصة خلال المراحل الأولى من التشغيل، إلى جانب عزوف البنوك والمؤسسات المالية التقليدية عن دعمها.
- 2) تفتقر العديد من المشروعات الريادية إلى رؤية واضحة واستراتيجيات محددة تسهم في توجيه العمل نحو تحقيق الأهداف.
- 3) تواجه المشاريع الريادية تحديات بسبب ارتفاع الإجراءات الحكومية وعدم توفر أنظمة وقوانين تدعم تنظيم عملها بشكل فعال.
- 4) يشكل ضعف البنية التحتية عائقاً أمام إنشاء المشروعات الريادية ونموها، كما يؤثر نقص العمالة الماهرة والمناسبة سلباً على أدائها.
- 5) ضعف استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة؛ حيث يعتمد رواد الأعمال في المشاريع الريادية على أنفسهم في إدارة العمليات الإدارية والفنية والتكنولوجية، رغم نقص خبراتهم في بعض هذه المجالات.
- 6) تعاني المشاريع الريادية من صعوبة المنافسة مع الشركات الكبرى، إلى جانب نقص نظم المعلومات المتعلقة بالأسواق والموردين والتقنيات الحديثة والتصميمات الجديدة واللوائح والمعايير.

دور التحول الرقمي في المشاريع الريادية:

إن للتحول الرقمي دوراً مهماً في المشاريع الريادية يتمثل هذا الدور فيما يلي (قرواش والساحلي، 2024):

- 1) تعزيز كفاءة المشاريع الريادية من خلال دمج التقنيات الحديثة في العمليات المحاسبية، مما يسهل معالجة البيانات المالية ويقلل الاعتماد على الجهد البشري، ويتيح استخدام نظم الاتصالات وتقنية المعلومات المتقدمة.
- 2) تحسين دقة المعلومات المحاسبية، وزيادة شفافيتها وموثوقيتها، مما يسهم في خفض تكاليف الحصول على البيانات المالية وتعزيز القدرة التنافسية للمشروعات، ويتطلب التحول الرقمي بنية تحتية متكاملة تشمل التقنيات والبيانات والموارد البشرية، إلى جانب استثمارات مستمرة لتطويرها وتحسينها.
- 3) من خلال التحول الرقمي، يتمكن المحاسبون من تحليل البيانات المالية بدقة أكبر، مما يساعد على اتخاذ قرارات استثمارية أكثر فعالية، في حين يستفيد المراجعون من سرعة التحقق من صحة البيانات وتقليل تكلفة المراجعة المالية، مما يعزز موثوقية القوائم المالية.
- 4) يؤدي التحول الرقمي إلى تحسين جودة التقارير المالية من خلال توفير معلومات دقيقة وخالية من الأخطاء، مما يعكس بصدق الوضع المالي للمشروعات الريادية، ويضمن هذا التحول تقديم بيانات مالية قابلة للمقارنة، واضحة، وسهلة الفهم، مما يسهل على أصحاب المصالح تحليل الأداء المالي للمشروعات الريادية بشكل أكثر دقة.
- 5) يوفر التحول الرقمي خاصية التحديث الفوري للبيانات، مما يتيح لأصحاب المصالح متابعة المعاملات المالية فور حدوثها وإجراء التعديلات اللازمة في الوقت الفعلي، ويسهم ذلك في تعزيز النزاهة والشفافية، والحد من الاحتيال، وضمان تقديم التقارير المالية بدقة وموثوقية في الأوقات المناسبة.

التعقيب:

من خلال ما سبق يتضح أن المشاريع الريادية تعد القلب النابض للاقتصاد الحديث، فهي ليست مجرد منشآت تهدف إلى الربح، بل هي منصات للإبداع، والتجديد، والاستدامة. فمنذ نشأتها في منتصف القرن العشرين، وحتى يومنا هذا، أثبتت أنها المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي والتطور الاجتماعي، وبفضل الابتكار المستمر والتحول الرقمي، أصبحت المشاريع الريادية قادرة على مواجهة التحديات، وتحقيق التميز في مختلف الأسواق، ويعتمد إن مستقبل المشاريع الريادية على قدرتها على التكيف مع متغيرات السوق، واستغلال التقنيات الحديثة، وتطوير حلول جديدة تلبي احتياجات المستهلكين المتغيرة. كما أن دعم الحكومات، وتوفير بيئة تنظيمية مرنة، وتعزيز ثقافة ريادة الأعمال، جميعها عوامل أساسية في تمكين رواد الأعمال من تحقيق نجاحات مستدامة. وبناءً على ذلك، فإن المشاريع الريادية ليست مجرد مشاريع تجارية عادية، بل هي نماذج مُلهمة تعكس روح الابتكار والقدرة على التغيير. فهي تمثل فرصة ذهبية للأفراد الطموحين لتحويل أفكارهم إلى واقع ملموس، وتساهم في بناء مجتمعات أكثر تطوراً واستقراراً. لذا، لا بد من تعزيز ثقافة الريادة، وتوفير الأدوات والموارد التي تمكن المشاريع الريادية من الازدهار.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

سوف يعرض هذا الفصل منهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأدوات الدراسة وحدود الدراسة وذلك على النحو التالي:

المنهجية وطرق البحث:

منهج الدراسة:

سوف تستخدم الدراسة المنهج الوصفي لمناسبتها لتحقيق أهدافها.

الأساليب الإحصائية:

والتي تشمل على ما يلي:

- 1) معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق أداة الدراسة.
- 2) معامل ثبات ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- 3) التكرارات والنسب المئوية للتعرف على توزيع عينة الدراسة وفقاً للبيانات الأولية للعينة.
- 4) اختبار (ت) للتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة طبقاً لمتغيري (حجم المشروع والحصول على دورات تدريبية في التحول الرقمي.
- 5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على درجة تحقق كل عبارة وترتيب العبارات في ضوء المتوسطات الحسابية لكل عبارة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في رواد المشاريع الصغيرة والمتوسطة التابعة للهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (1600000) مشروع صغير ومتوسط طبقاً لتقرير مرصد منشآت (2024، 4) وسوف يتم تطبيق أداة الدراسة على عينة عشوائية طبقية من المجتمع الأصلي قوامها (384) تم حساب حجمها باستخدام معادلة "ستيفن ثامبسون" لحساب حجم العينة.

ويمكن توضيح توزيع عينة الدراسة طبقاً للبيانات الأولية لها، وذلك على النحو التالي:

جدول (1)

توزيع عينة الدراسة طبقاً للبيانات الأولية للعينة

م	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
1	حجم المشروع	صغير	247	64,3
		متوسط	137	35,7
2	الحصول على دورات تدريبية في التحول الرقمي	نعم	147	38,3
		لا	237	61,7
الإجمالي			384	100

ومن خلال ما سبق يتضح أن حجم العينة من رواد المشاريع الصغيرة يفوق حجم العينة من رواد المشاريع المتوسطة؛ حيث بلغت نسبتهم 64,3% : 35,7%، كما أن حجم العينة من رواد المشاريع غير الحاصلين على دورات تدريبية في التحول الرقمي يفوق حجم العينة من الحاصلين على دورات تدريبية؛ حيث بلغت نسبتهم 61,7 : 38,3.

أداة الدراسة:

سوف تعتمد الدراسة على الاستبانة بهدف التعرف على دور التحول الرقمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة التابعة للهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية ومتطلبات تفعيل هذا الدور.

ويمكن تقنين أداة الدراسة للتأكد من صدقها وثباتها، وذلك على النحو التالي:

(1) معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق أداة الدراسة:

يمكن التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال الجدول التالي:

جدول(2)

معامل ارتباط بيرسون بين دجة كل عبارة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه العبارة

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط	المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط
واقع دور التحول الرقمي بالمشاريع الريادية في الهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية	1	**0,423	متطلبات تفعيل دور التحول الرقمي بالمشاريع الريادية في الهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية	1	**0,506
	2	**0,483		2	**0,401
	3	**0,467		3	**0,329
	4	**0,466		4	**0,455
	5	**0,392		5	**0,389
	6	**0,359		6	**0,481
	7	**0,399		7	**0,495
	8	**0,422		8	**0,539
	9	**0,436		9	**0,517
	10	**0,428		10	**0,465
	11	**0,482		11	**0,480
	12	**0,313		12	**0,507
	13	**0,495		13	**0,474
	14	**0,379		14	**0,408
	15	**0,448		15	**0,537

**دالة إحصائية عند مستوى (0,01)

ومن الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية عند مستوى (0,01)؛ حيث تراوحت قيم معاملات ارتباط أبعاد المحور الأول ما بين (0,313 - 0,495)، وتراوحت قيم معاملات ارتباط أبعاد المحور الثاني ما بين (0,329 - 0,537) مما يدل على تحقق صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

2) معامل ثبات ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة الدراسة:

يمكن التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال الجدول التالي:

جدول (3)

معامل ثبات ألفا كرونباخ لعبارات الاستبانة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	واقع دور التحول الرقمي بالمشاريع الريادية في الهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية	15	0,719
2	متطلبات تفعيل دور التحول الرقمي بالمشاريع الريادية في الهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية	15	0,773

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيم معاملات الثبات قد جاءت قيمًا عالية، مما يدل على تحقق ثبات أداة الدراسة.

ونظرًا لتحقيق صدق وثبات أداة الدراسة. لذا فإن الاستبانة صالحة للتطبيق، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها والوثوق بنتائجها.

حدود الدراسة:

تتناول الدراسة الحدود التالية:

1. الحدود الموضوعية للدراسة: تناقش هذه الدراسة التحول الرقمي وكذلك المشاريع الريادية.
2. الحدود البشرية: رواد المشاريع الصغيرة والمتوسطة التابعة للهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.
3. الحدود المكانية: المشاريع الصغيرة والمتوسطة التابعة للهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.
4. الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول لعام 1446هـ.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة:

سوف يتناول هذا الفصل ما يلي:

أهداف التحليل الميداني:

- 1) التعرف على واقع دور التحول الرقمي بالمشاريع الريادية في الهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.
- 2) الكشف عن متطلبات تفعيل دور التحول الرقمي بالمشاريع الريادية في الهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

تحليل البيانات:

1) التحقق من صحة فروض الدراسة:

سوف يتم التحقق من صحة فروض الدراسة من خلال اختبار (ت) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لمتغيري (حجم المشروع، الحصول على دورات تدريبية في التحول الرقمي) وذلك على النحو التالي:

أ. الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول (واقع دور التحول الرقمي بالمشاريع الريادية في الهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية ومتطلبات تفعيل هذا الدور)، طبقاً لمتغير (حجم المشروع) وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (4)

اختبار (ت) للكشف عن دلالة الفروق حول محاور الاستبانة طبقاً لمتغير (حجم المشروع)

م	المحور	حجم المشروع	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
1	واقع دور التحول الرقمي بالمشاريع الريادية في الهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية	صغير	247	2,26	0,339	1,131	0,259
		متوسط	137	2,21	0,354		
2	متطلبات تفعيل دور التحول الرقمي بالمشاريع الريادية في الهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية	صغير	247	2,25	0,380	1,162	0,246
		متوسط	137	2,21	0,366		

من خلال ما سبق يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول (واقع دور التحول الرقمي بالمشاريع الريادية في الهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية ومتطلبات تفعيل هذا الدور)، طبقاً لمتغير (حجم المشروع)؛ حيث جاءت قيم (ت) غير دالة إحصائياً عند مستوى (0,05). ويعني ذلك أن جميع أصحاب المشاريع بغض النظر عن حجم مشروعاتهم لديهم وجهات نظر متقاربة حول التحول الرقمي وأهميته في المشاريع الريادية.

ب. الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول (واقع دور التحول الرقمي بالمشاريع الريادية في الهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية ومتطلبات تفعيل هذا الدور)، طبقاً لمتغير (الحصول على دورات تدريبية في التحول الرقمي) وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (5)

اختبار (ت) للكشف عن دلالة الفروق حول محاور الاستبانة طبقاً لمتغير (الحصول على دورات تدريبية في التحول الرقمي)

م	المحور	الدورات التدريبية	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
1	واقع دور التحول الرقمي بالمشاريع الريادية في الهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية	لا	237	2,25	0,342	0,665	0,506
		نعم	147	2,23	0,349		
2	متطلبات تفعيل دور التحول الرقمي بالمشاريع الريادية في الهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية	لا	237	2,24	0,365	0,120	0,905
		نعم	147	2,23	0,392		

من خلال ما سبق يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول (واقع دور التحول الرقمي بالمشاريع الريادية في الهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية ومتطلبات تفعيل هذا الدور)، طبقاً لمتغير (الحصول على دورات تدريبية في التحول الرقمي)؛ حيث جاءت قيم (ت) غير دالة إحصائية عند مستوى (0,05). ويشير ذلك إلى وجود وعي عام لدى رواد الأعمال حول أهمية التحول الرقمي بالمشاريع الريادية بغض النظر عن تلقيهم دورات تدريبية أو لا .

وتؤكد نتائج اختبار (ت) صحة فروض الدراسة التي نصت على ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) حول واقع دور التحول الرقمي بالمشاريع الريادية التابعة للهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية طبقاً لمتغيري (حجم المشروع، الحصول على دورات تدريبية في التحول الرقمي).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) حول متطلبات تفعيل دور التحول الرقمي بالمشاريع الريادية التابعة للهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية طبقاً لمتغيري (حجم المشروع، الحصول على دورات تدريبية في التحول الرقمي).

إجابة السؤال الثالث: ما واقع دور التحول الرقمي بالمشاريع الريادية في الهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية؟

يمكن التعرف على واقع دور التحول الرقمي بالمشاريع الريادية في الهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات المحور وفقاً لدرجة تحققها، وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول(6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات محور واقع دور التحول الرقمي بالمشاريع الريادية في الهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية وفقاً لدرجة تحققها

م	العبارات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الترتيب	درجة التحقق
1	يعزز كفاءة المشاريع الريادية من خلال استخدام التقنيات الحديثة في العمليات التشغيلية.	2,38	0,752	1	كبيرة
2	يساعد في تحسين دقة البيانات المالية وتقليل الاعتماد على المعالجة اليدوية.	2,20	0,861	12	متوسطة
3	يساعد رواد الأعمال في استكشاف فرص جديدة من خلال تحليل البيانات الضخمة.	2,27	0,821	6	متوسطة
4	يقلل الفجوة الرقمية بين المشاريع الناشئة والمشاريع الكبرى.	2,25	0,827	8	متوسطة
5	يدعم التحول إلى نماذج أعمال أكثر مرونة واستدامة.	2,23	0,819	10	متوسطة
6	يسهل تبني الحلول السحابية لتحسين أداء المشاريع الريادية.	2,28	0,827	4	متوسطة
7	يمكن المشاريع الريادية من بناء استراتيجيات تسويقية رقمية فعالة.	2,15	0,830	13	متوسطة
8	يساعد في توفير بيئة عمل أكثر استجابة للتغيرات السوقية.	2,26	0,801	7	متوسطة
9	يسهم في تطوير نماذج تمويل رقمي تدعم المشاريع	2,34	0,775	3	كبيرة

م	العبارات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الترتيب	درجة التحقق
	الريادية.				
10	يسهل الوصول إلى الأسواق العالمية من خلال التجارة الإلكترونية.	2,38	0,756	1م	كبيرة
11	يعزز من قدرة المشاريع الريادية على التكيف مع التحولات الاقتصادية.	2,24	0,825	9	متوسطة
12	يمكن المشاريع الريادية من استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل احتياجات العملاء.	2,05	0,810	15	متوسطة
13	يقلل من الحاجة إلى البنية التحتية التقليدية من خلال التحول إلى الحلول الرقمية.	2,21	0,807	11	متوسطة
14	يسهل إدارة فرق العمل عن بُعد من خلال منصات التعاون الرقمي.	2,28	0,764	4م	متوسطة
15	يساعد في إنشاء نماذج عمل جديدة تعتمد على الابتكار والتكنولوجيا الرقمية.	2,11	0,843	14	متوسطة
	الإجمالي	2,24	0,344	—	متوسطة

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- جاءت العبارتين (1، 10) ومضمونهما على الترتيب (يعزز كفاءة المشاريع الريادية من خلال استخدام التقنيات الحديثة في العمليات التشغيلية، يسهل الوصول إلى الأسواق العالمية من خلال التجارة الإلكترونية) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2,38) أي بدرجة تحقق (كبيرة).
- جاءت العبارة (9) ومضمونها (يسهم في تطوير نماذج تمويل رقمي تدعم المشاريع الريادية) في المركز الثالث بمتوسط حسابي (2,34) أي بدرجة تحقق (كبيرة).
- جاءت العبارتين (6، 14) ومضمونهم على الترتيب (يسهل تبني الحلول السحابية لتحسين أداء المشاريع الريادية، يسهل إدارة فرق العمل عن بُعد من خلال منصات التعاون الرقمي) في المركز الرابع بمتوسط حسابي (2,28) أي بدرجة تحقق (متوسطة).
- جاءت العبارة (13) ومضمونها (يقلل من الحاجة إلى البنية التحتية التقليدية من خلال التحول إلى الحلول الرقمية) في الترتيب الحادي عشر بمتوسط حسابي (2,21) أي بدرجة تحقق (متوسطة).

- جاءت العبارة (2) ومضمونها (يساعد في تحسين دقة البيانات المالية وتقليل الاعتماد على المعالجة اليدوية) في الترتيب الثاني عشر بمتوسط حسابي (2,20) أي بدرجة تحقق (متوسطة).
- جاءت العبارة (7) ومضمونها (يمكن المشاريع الريادية من بناء استراتيجيات تسويقية رقمية فعالة) في الترتيب الثالث عشر بمتوسط حسابي (2,15) أي بدرجة تحقق (متوسطة).
- جاءت العبارة (15) ومضمونها (يساعد في إنشاء نماذج عمل جديدة تعتمد على الابتكار والتكنولوجيا الرقمية) في الترتيب الرابع عشر بمتوسط حسابي (2,11) أي بدرجة تحقق (متوسطة).
- جاءت العبارة (12) ومضمونها (يمكن المشاريع الريادية من استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل احتياجات العملاء) في الترتيب الخامس عشر بمتوسط حسابي (2,05) أي بدرجة تحقق (متوسطة).

ويشير هذا الترتيب إلى تركيز رواد الأعمال على الجوانب الأكثر عملية لما لها من دور في التأثير المباشر في نجاح مشاريعهم الريادية، مثل كفاءة العمليات التشغيلية والتجارة الإلكترونية والتمويل الرقمي، بينما احتلت الجوانب المتعلقة بالتقنيات المتقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي والحلول الرقمية المتطورة، مراتب متأخرة نظرًا لحاجتها إلى المزيد من الموارد والتكاليف حتى يمكن تطبيقها بسهولة على أرض الواقع.

إجابة السؤال الرابع: ما متطلبات تفعيل دور التحول الرقمي بالمشاريع الريادية في الهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية؟

يمكن التعرف على متطلبات تفعيل دور التحول الرقمي بالمشاريع الريادية في الهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات المحور وفقًا لدرجة تحققها، وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات محور متطلبات تفعيل دور التحول الرقمي بالمشاريع الريادية في الهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية وفقاً لدرجة تحققها

م	العبارات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الترتيب	درجة التحقق
1	صياغة استراتيجية وطنية واضحة للتحول الرقمي تدعم المشاريع الريادية.	2,31	0,805	2	متوسطة
2	توفير بنية تحتية تقنية متطورة تشمل شبكات إنترنت عالية السرعة.	2,17	0,868	14	متوسطة
3	إتاحة منصات رقمية متكاملة لتقديم الدعم الفني والتدريب لرواد الأعمال.	2,15	0,811	15	متوسطة
4	تطوير سياسات وتشريعات تحفز الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.	2,18	0,830	12	متوسطة
5	إطلاق مبادرات حكومية لتوفير التمويل الرقمي لدعم التحول الرقمي في المشاريع الريادية.	2,18	0,783	12م	متوسطة
6	تقديم حوافز ضريبية للمشاريع الريادية التي تتبنى الحلول الرقمية.	2,21	0,787	8	متوسطة
7	تعزيز استخدام الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء في تحسين كفاءة المشاريع الريادية.	2,27	0,827	4	متوسطة
8	تمكين المشاريع الريادية من الوصول إلى البيانات الضخمة وتحليلها لدعم القرارات الاستراتيجية.	2,22	0,811	7	متوسطة
9	إنشاء منصات تجارة إلكترونية متكاملة لدعم وصول المشاريع الريادية للأسواق المحلية والعالمية.	2,31	0,824	2م	متوسطة
10	تفعيل استخدام تقنيات الدفع الإلكتروني لتسهيل العمليات المالية في المشاريع الريادية.	2,24	0,818	5	متوسطة
11	توفير خدمات استشارية رقمية لدعم المشاريع الناشئة في تبني التكنولوجيا الحديثة.	2,19	0,822	11	متوسطة
12	تنفيذ مبادرات لتدريب وتأهيل رواد الأعمال على	2,46	0,746	1	كبيرة

م	العبارات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الترتيب	درجة التحقق
	مهارات التحول الرقمي.				
13	إعداد سياسات واضحة لحماية الملكية الفكرية للمشاريع التي تعتمد على التقنيات الرقمية.	2,21	0,790	8م	متوسطة
14	تحفيز المشاريع الريادية على استخدام أدوات التحليل الرقمي لتحسين تجربة العملاء.	2,20	0,810	10	متوسطة
15	تقديم جوائز وحوافز للمشاريع الريادية التي تحقق نجاحاً في التحول الرقمي.	2,24	0,777	5م	متوسطة
	الإجمالي	2,24	0,375	—	متوسطة

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- جاءت العبارة (12) ومضمونها (تنفيذ مبادرات لتدريب وتأهيل رواد الأعمال على مهارات التحول الرقمي) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2,46) أي بدرجة تحقق (كبيرة).
- جاءت العبارتين (1، 9) ومضمونهما (صياغة استراتيجية وطنية واضحة للتحول الرقمي تدعم المشاريع الريادية، إنشاء منصات تجارة إلكترونية متكاملة لدعم وصول المشاريع الريادية للأسواق المحلية والعالمية) في الترتيب الثاني لعبارات هذا المحور بمتوسط حسابي (2,31) أي بدرجة تحقق (متوسطة).
- في الترتيب الرابع جاءت العبارة (7) ومضمونها (تعزيز استخدام الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء في تحسين كفاءة المشاريع الريادية) بمتوسط حسابي (2,27) أي بدرجة تحقق (متوسطة).
- جاءت العبارة (10) ومضمونها (تفعيل استخدام تقنيات الدفع الإلكتروني لتسهيل العمليات المالية في المشاريع الريادية) في الترتيب الخامس لعبارات هذا المحور بمتوسط حسابي (2,24) أي بدرجة تحقق (متوسطة).
- جاءت العبارة (11) ومضمونها (توفير خدمات استشارية رقمية لدعم المشاريع الناشئة في تبني التكنولوجيا الحديثة) في الترتيب الحادي عشر بمتوسط حسابي (2,19) أي بدرجة تحقق (متوسطة).
- جاءت العبارتين (4، 5) ومضمونهما على الترتيب (تطوير سياسات وتشريعات تحفز الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، إطلاق مبادرات حكومية لتوفير التمويل

الرقمي لدعم التحول الرقمي في المشاريع الريادية) في الترتيب الثاني عشر بمتوسط حسابي (2,18) أي بدرجة تحقق (متوسطة).

- جاءت العبارة (2) ومضمونها (توفير بنية تحتية تقنية متطورة تشمل شبكات إنترنت عالية السرعة) في الترتيب الرابع عشر بمتوسط حسابي (2,17) أي بدرجة تحقق (متوسطة).
- جاءت العبارة (3) ومضمونها (إتاحة منصات رقمية متكاملة لتقديم الدعم الفني والتدريب لرواد الأعمال) في الترتيب الخامس عشر بمتوسط حسابي (2,15) أي بدرجة تحقق (متوسطة).

ويعكس هذا الترتيب وجهة نظر رواد الأعمال أن المتطلبات الأكثر ضرورة حاليًا هي التدريب والتأهيل على التحول الرقمي، يليه وضع استراتيجية وطنية واضحة، ثم توفير أدوات مباشرة مثل منصات التجارة الإلكترونية والدفع الرقمي. في المقابل، لم تحظ العوامل الأخرى مثل السياسات، التمويل الرقمي، أو البنية التحتية بنفس الأولوية، مما يشير إلى أن العقبات الرئيسية التي تواجه رواد الأعمال تتعلق بالمهارات والتمكين الفعلي للتحول الرقمي، أكثر من العوامل التنظيمية أو التقنية.

النتائج:

في ضوء التحليل النظري والميداني السابق توصلت الدراسة الحالية إلى عدد من النتائج تتمثل فيما يلي:

- مَرَّ التحول الرقمي بعدة مراحل رئيسية بالتزامن مع الثورات الصناعية الأربع، بدءًا من الميكنة الميكانيكية وصولًا إلى الإنتاج الذكي القائم على إنترنت الأشياء وتحليل البيانات.
- يسهم التحول الرقمي في إدارة البيانات بكفاءة، وتحسين اتخاذ القرار، وزيادة مرونة الأعمال، وتقليل التكاليف التشغيلية.
- من مبادئ التحول الرقمي تبني التكنولوجيا، وتغيير نماذج الأعمال، وإعادة الهيكلة التنظيمية، والتوازن بين التكلفة والعائد.
- تشمل خطوات التحول الرقمي بناء استراتيجية رقمية، تقييم الإمكانيات، تحديد المتطلبات، وإدارة التغيير لضمان نجاح التطبيق.
- أدوات وتقنيات التحول الرقمي تشمل الحوسبة السحابية، إنترنت الأشياء، الذكاء الاصطناعي، سلاسل الكتل، التكنولوجيا المالية، وحماية البيانات.
- تتنوع نماذج التحول الرقمي ما بين النموذج السلوكي، الاجتماعي التقني، الاستراتيجي، والتكامل الشامل، بحسب طبيعة المنظمة وأهدافها.
- تحتاج المشروعات إلى بنية تحتية متطورة، إدارة فعالة، قوانين وتشريعات داعمة، وأمن سيبراني لضمان التحول الرقمي الناجح.
- ظهرت المشاريع الريادية كحل لأزمات البطالة والركود الاقتصادي بعد الحرب العالمية الثانية، حيث لعبت حاضنات الأعمال دورًا أساسيًا في دعم رواد الأعمال وتوفير بيئة مناسبة لإطلاق مشاريعهم.
- بدأت فكرة الحاضنات في الخمسينيات كأماكن توفر الدعم والتوجيه لأصحاب المشاريع الناشئة، ومع مرور الوقت، أصبحت هذه الحاضنات أكثر تنظيمًا وانتشارًا عالميًا، مما ساهم في تعزيز بيئة ريادة الأعمال.
- تقوم المشاريع الريادية على الابتكار والإبداع؛ حيث تهدف إلى تطوير منتجات أو خدمات جديدة تخلق قيمة مضافة وتوفر حلولًا غير تقليدية للأسواق.
- يتميز رواد الأعمال بروح المبادرة، القدرة على المخاطرة، والقدرة على استغلال الفرص وتحويلها إلى مشاريع ناجحة تحقق النمو والاستدامة.
- تمتلك المشاريع الريادية رؤية مستقبلية تسعى للتوسع والنمو؛ حيث تبدأ بفكرة صغيرة وتتحول إلى نموذج أعمال مستدام قادر على المنافسة في الأسواق.

- تعتمد المشاريع الريادية على الإبداع والتجديد في المنتجات أو العمليات، مما يمنحها ميزة تنافسية في السوق ويجعلها قادرة على جذب المستثمرين والعملاء.
- تسهم المشاريع الريادية في تنمية الاقتصاد من خلال خلق فرص عمل، زيادة الإنتاجية، وتنشيط الأسواق عبر تقديم حلول مبتكرة تلبي احتياجات المستهلكين.
- تساعد المشاريع الريادية في تقليل معدلات البطالة من خلال توفير وظائف جديدة، سواء بشكل مباشر من خلال توظيف العاملين أو بشكل غير مباشر عبر تحفيز القطاعات الداعمة لها.
- تساهم المشاريع الريادية في تسريع تبني التقنيات الحديثة، حيث تدفع الشركات الناشئة نحو تطوير حلول ذكية تعتمد على التكنولوجيا لزيادة الكفاءة والإنتاجية.
- تنقسم المشاريع الريادية إلى عدة أنواع، منها المشاريع الصغيرة، المشاريع القابلة للتطوير، الريادة الاجتماعية، والريادة الابتكارية؛ حيث يحدد كل نوع أهدافه واستراتيجيته الخاصة.
- تمر المشاريع الريادية بعدة مراحل، بدءًا من تطوير الفكرة، ثم التخطيط والتمويل، مرورًا بالتنفيذ والتشغيل، وأخيرًا التقييم والتحسين لضمان استمرارية النجاح.
- تعتمد المشاريع الريادية على مصادر تمويل متعددة مثل التمويل الذاتي، القروض البنكية، رأس المال المخاطر، والبنوك الإسلامية؛ حيث يختار كل مشروع المصدر الأنسب وفقًا لاحتياجاته وإمكانياته.
- تواجه المشاريع الريادية عدة تحديات، منها صعوبة الوصول إلى التمويل، المنافسة القوية، نقص الخبرة الإدارية، والبيئة التنظيمية غير الداعمة، مما يتطلب استراتيجيات قوية للتعامل معها.
- يساعد التحول الرقمي المشاريع الريادية في تحسين الكفاءة التشغيلية، خفض التكاليف، وتعزيز القدرة التنافسية من خلال تبني الحلول التكنولوجية الحديثة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول (واقع دور التحول الرقمي بالمشاريع الريادية في الهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية ومتطلبات تفعيل هذا الدور)، طبقًا لمتغير (حجم المشروع).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول (واقع دور التحول الرقمي بالمشاريع الريادية في الهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية ومتطلبات تفعيل هذا الدور)، طبقًا لمتغير (الحصول على دورات تدريبية في التحول الرقمي)

التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة يمكن للدراسة أن تقدم مجموعة من التوصيات تتمثل فيما يلي:

- على الجهات الحكومية والمؤسسات الأكاديمية العمل على نشر الوعي بمفهوم التحول الرقمي وأهميته في تعزيز الكفاءة والإنتاجية، وذلك من خلال تصميم برامج تدريبية وورش عمل موجهة لرواد الأعمال، تركز على كيفية توظيف التكنولوجيا الحديثة في العمليات التشغيلية.
- تعزيز إدماج التحول الرقمي في المناهج التعليمية والتدريبية بالمؤسسات الأكاديمية والمهنية، لضمان تأهيل جيل جديد من رواد الأعمال القادرين على استخدام الأدوات الرقمية بفاعلية.
- تبني الجهات المعنية نهجًا بحثيًا مستدامًا لدراسة التحول الرقمي وتأثيره على القطاعات المختلفة، من خلال إعداد دراسات تحليلية متخصصة.
- وضع برامج توعوية متكاملة لتعزيز مفهوم ريادة الأعمال الرقمية، وشرح الفرق بين المشاريع التقليدية والمشاريع الريادية، وذلك لضمان إدراك رواد الأعمال لأهمية الابتكار في تطوير منتجات وخدمات جديدة.
- تشجيع الشباب ورواد الأعمال على تبني عقلية ريادية تقوم على المخاطرة المحسوبة، والتجريب المستمر، والتكيف مع التغيرات التكنولوجية.
- تعزيز دور حاضنات الأعمال في دعم المشاريع الريادية، من خلال توفير بيئة عمل متكاملة تشمل التوجيه، الإرشاد، والتدريب على إدارة المشاريع.
- على الهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية إجراء دراسات ميدانية دورية لرصد مدى استخدام التحول الرقمي في المشاريع الريادية، وذلك من خلال استطلاعات رأي وتحليل البيانات المتعلقة بمدى اعتماد المشاريع على التقنيات الحديثة.
- أن تعمل الهيئة على تعزيز الشراكات الاستراتيجية مع شركات التكنولوجيا الكبرى، بهدف تمكين المشاريع الريادية من الوصول إلى أحدث التقنيات والحلول الرقمية.
- يتعين على الهيئة إطلاق منصات إلكترونية متخصصة تجمع بين رواد الأعمال، الخبراء، والمستثمرين في بيئة رقمية تفاعلية، تسهل تبادل المعرفة والتجارب الناجحة في مجال التحول الرقمي.

المراجع:

أبو عجيلة، علاء مصطفى عبد المقصود؛ صبيح، وائل علي أحمد. (2023). دور المشروعات الريادية في الحد من أسباب الفقر في مصر (2000-2021) دراسة تطبيقية، مجلة البحوث التجارية جامعة الزقازيق، 45(1)، 561-611.

أحمد، أحمد عبدالسلام؛ مهدي، شيماء فالح. (2024). أثر استراتيجيات التحول الرقمي على نجاح مشاريع منظمات الأعمال: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات العاملة في العراق، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، 20، 1406-1432.

اسحاق، راما حسين. (2021). التحول الرقمي وأثره على تحسين رضا المواطن عن جودة الخدمات الحكومية: دراسة ميدانية مركز خدمة المواطن الإلكتروني، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.

إسماعيل، أحلام محمود. (2023). متطلبات التحول الرقمي بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر على ضوء بعض التجارب العالمي، مجلة "التربية في القرن 21 للدارسات التربوية والنفسية"، كلية التربية، جامعة مدينة السادات، 266-297.

إسماعيل، زكي مكي؛ الأنصاري، عبدالعزيز عبدالغفور عبدالسبحان. (2022). دور حاضنات الأعمال في المشروعات الريادية: دراسة حالة القطاع الخدمي لريادة الأعمال بالمملكة العربية السعودية 2018-2021، مجلة القلم العلمية، 20(2)، 71-88.

آل ثاني، مريم عبد العزيز جاسم علي. (2023). دور النمط القيادي في إنجاح عملية التحول الرقمي: إطار نظري للتحول الرقمي بإدارات التدقيق الداخلي في القطاع العام بدولة قطر، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة قطر.

باشميل، أسماء يوسف؛ العسيري، غادة عبدالله؛ الغامدي، منال محمد. (2024). أثر التحول الرقمي على كفاءة تنفيذ المشاريع في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، 3(5)، 127-192.

البردان، محمد فوزي أمين؛ أبو عيشة، عصام محمد محمود حسب. (2020). دور استراتيجيات التحول الرقمي في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة كمرتكز لتعزيز مبادرات الشمول المالي بالبيئة المصرية، المؤتمر العلمي الدولي الثامن عشر، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1-37.

بن قارة، سيرين؛ زيغم، ابتهاج. (2023). التحول الرقمي في جامعة 8 ماي 1995 - قالمة - كخيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية: دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة 8 ماي 1995 قالمة.

تقرير منشورات للربيع الربيع مع من عام (2024).
https://www.monshaat.gov.sa/sites/default/files/2025-03/Quarterly_Report_Q4_2024_AR.pdf

جمال الدين، هنا مدحت محمود؛ علام، اعتماد محمد؛ حسن، دينا مفيد علي. (2024). حاضنات الأعمال الجامعية والمشروعات الريادية: دراسة حالة لحاضنة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مجلة بحوث، جامعة عين شمس، 4(7)، 34 - 61.

جمال، زمورة. (2023). دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية - دراسة حالة: قطاع الصحة بولاية باتنة، [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

داهنين، بن عامر. (2024). أثر القدرات الرقمية في نجاح التحول الرقمي بالمشاريع الريادية: تبني التوجه الاستباقي من خلال تطبيق مقارنة القدرات الديناميكية، مجلة البحوث المالية والتجارية، 25(4)، 613 - 646.

رفادة، لميس؛ سوفي، نبيل. (2023). التعليم الريادي ودوره في استدامة المشاريع الريادية عن طريق تنمية الثقافة الريادية: تجارب دولية، مجلة اقتصاد المنظمات والتنمية المستدامة، 2(2)، 49 - 65.

رفادة، لميس؛ سوفي، نبيل. (2023). التعليم الريادي ودوره في استدامة المشاريع الريادية عن طريق تنمية الثقافة الريادية: تجارب دولية، مجلة اقتصاد المنظمات والتنمية المستدامة، 2(2)، 49 - 65.

السبكي، أحمد محمد؛ درويش، أحمد محمود. (2024). التحول الرقمي: الفرص والتحديات، ورقة استكشاف

<https://www.amdarwish.com/Publications/Digital%20Transformation%20Challenges%20%20Opportunities%20AMDarwish%20AEISobky%20v7.pdf>

سقاط، أحمد عادل؛ عبدالرحمن، ريان عدنان عزيز. (2022). التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية 2030: دراسة حالة مستشفى النور بمكة المكرمة في الفترة من 2021 - 2022، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(25)، 94 - 127.

شحادة، مها خليل يوسف. (2022). *التحول الرقمي وريادة الأعمال الرقمية*، مجلة رماح للبحوث والدراسات، (62)، 37- 61.

شلبي، وفاء محمد فؤاد؛ ناجي، مروة مسعد السعيد؛ عبد النبي، دينا فوزي. (2022). *توظيف استراتيجية قائمة على التحول الرقمي لتنمية الكفاءة الريادية للمرأة المعيلة وانعكاسها على الأمن الأسري*، المجلة العلمية لعلوم التربية، جامعة حلوان، (16)، 1794-1861.

الشنبري، جيهان عبدالله؛ بخاري، دارين محمد؛ البقمي، سناء فهم؛ باي، دانية حبيب الله قاري. (2023). *دور مسرعات وحاضنات الأعمال لدعم المشاريع الريادية في قطاع الترفيه وأثرها على السياحة الداخلية بالمملكة في ظل جائحة كوفيد-19*، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، (10)، 1- 32.

شوقي، بورقبة. (2022). *آليات تفعيل صيغ المشاركة في المصارف الإسلامية كرأس مال مخاطر لتمويل المشاريع الريادية*، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، (2)، 241- 251.

عبدالرحمان، عمر؛ قاجة، آمنة. (2019). *دور مؤسسات التمويل الخاص في تمويل المشاريع الريادية: دراسة حالة صندوق خليفة*، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، (2)، 243- 256.

عبود، محمد نجم؛ حمدان، خولة حسين. (2022). *استعمال أنموذج KPI لتدقيق أداء المشاريع الريادية: بحث تطبيقي على مشروع استعمال الكتبان الرملية كموايد بناء جامعة بغداد*، مجلة الكوت للاقتصاد والعلوم الادارية، (44)، 142- 159.

العثمان، هيفاء؛ بازيد، بيان علي. (2024). *تأثير استخدام تقنيات إدارة المشاريع على تنفيذ مشاريع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية*، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، (32)، 14615- 14642.

العزام، أنور أحمد نهار؛ موسى، صباح محمد. (2010). *تأثير استخدام حاضنات الأعمال في إنجاح المشاريع الريادية في الأردن*، مجلة الإدارة والاقتصاد، (83)، 138- 165.

علي، حمدي أحمد عمر. (2022). *نحو تحقيق التنمية المستدامة خلال آلية ريادة الأعمال: دراسة ميدانية على عينة المشاريع الريادية في محافظة سوهاج*، المجلة العلمية لكلية الآداب جامعة أسيوط، (82)، 783- 886.

عيد، سماح فرج محمد. (2021). دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة: دراسة ميدانية على القطاع المركزي لتنمية المشروعات الصغير بجهاز تنمية المشروعات، مجلة البحوث الإدارية، 1- 74.

غزال، ابتسام؛ مرغني، أميرة. (2023). التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية - ورقلة -، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة: الجزائر.

فتيحة، فاطمة؛ طه، عبدالرحمان سويسي. (2024). أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في عمليات إدارة العلاقات مع العملاء لتطوير المشاريع الريادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بسكرة، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، 8(2)، 23- 39.

القاضي، نديم عزمي علي. (2017). المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية (أسباب تعثرها ومقترحات حلها)، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة القدس: فلسطين.

قرواش، خديجة صبري؛ الساحلي، ندى عثمان. (2024). أهمية تطبيق التحول الرقمي المحاسبي في المشروعات الريادية: دراسة ميدانية على مزاولي المحاسبة وبجاث الأكاديمية الليبية في بلدية مصراته، مجلة في البحوث المستدامة في العلوم الإنسانية، 1(2)، 21- 36.

قنديل، رضا حسين. (2025). أثر مشاريع التحول الرقمي في تحسين بطاقة أداء الثقة الرقمية بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني المصرية، المجلة العربية للإدارة، 45(1)، 43-66.

قوادري، فاطمة الزهراء؛ سعد، سندس عبيدي. (2023). تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة المديرية الجهوية لموبيليس، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.

لكحل، محمد؛ دشرة، منصور؛ ابن عدة، أمحمد. (2019). المشروعات الريادية في الجزائر بين الواقع وآليات التحسين: دراسة تقييمية تحليلية خلال الفترة 2010-2017، مجلة المستقبل للدراسات الاقتصادية المعمقة، 2(3)، 62- 73.

مختار، أشرف عبداللطيف عبدالرحمن. (2024). تحول الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى الرقمية في سلطنة عمان: مسار النجاح والعقبات المحتملة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 11(1)، 187-200.

مسعود، نجيب محمد حمودة. (2015). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الإبداع في المشروعات الريادية: دراسة ميدانية على شركة الواحة للنفط في دولة ليبيا، العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، 10(39)، 123 - 178.

مشني، جهاد مجاهد. (2018). واقع المشاريع الريادية الصغيرة وسبل تطويرها: حالة تطبيقية على محافظة بيت لحم، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة القدس.

مصطفى، سمية مجدي سلامة؛ محمد، عزة ماهر؛ العزب، محمود رمضان. (2021). دور التحول الرقمي في تحسين أداء شركات السياحة المصرية: بالتطبيق على شركات السياحة المصرية فئة أ، مجلة السياحة والفنادق، جامعة السادات، 5(1/2)، 76 - 92.

النسور، مروان؛ عكور، روان؛ بلجافية، عمر. (2021). أثر استراتيجيات العمليات على الخصائص الريادية في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة، دفاتر السياسة والقانون، 13(2)، 344-357.

الهاللي، مصطفى محمد إبراهيم. (2021). التحول الرقمي في عصر البيانات الضخمة: مراجعة علمية، المجلة العربية لتكنولوجيا المعلومات والبيانات، المؤسسة العربية لإدارة المعرفة، 1(1)، 197 - 222.

هنداوي، محفوظ. (2023). اليقظة الاستراتيجية ودورها في نمو المشاريع الريادية، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 11(1)، 334 - 350.

اليزيدي، رزق الله بن عبدالله. (2024). دور ريادة الأعمال في تعزيز التنمية الاقتصادية: دراسة ميدانية على عدد من المشروعات الريادية بمحافظة جدة، المجلة العربية للإدارة، 44(6)، 3 - 22.

يوسف، أحمد سمير أبو الفتوح. (2023). استراتيجيات تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في الحد من البطالة والفقر في ظل الدور الوسيط للتحول الرقمي بالتطبيق على قطاع الصناعات التحويلية في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 79 - 128.

Alanudin, Dian. (2020). *The Role of Digital Transformation and Entrepreneurial Orientation in Achieving Competitive Advantage Through Organizational Change and Innovative Behavior in Industry 4.0*, Program Pasca Sarjana Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Indonesia.

Corvello, Vincenzo; Carolis, Monica De & Verteramo, Saverino. (2021). *The digital transformation of entrepreneurial work*, International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 28(5), 1167- 1183.

Goerziga, David; Bauernhans, Thomas. (2018). *Enterprise architectures for the digital transformation in small and medium-sized enterprises*, 11th CIRP Conference on Intelligent Computation in Manufacturing Engineering - CIRP ICME '17, 540- 545.

Melo, Isotilia Costa; Queiroz, Geandra Alves; Junior, Paulo Nocera Alves; Sous, Thales Botelho; Yushimito, Wilfredo; Pereira, Jorge. (2023). *Sustainable digital transformation in small and medium enterprises (SMEs): A review on performance*, Heliyon, **(9)**, 1- 21.

Riaj, Asaduj Jaman. (2025). *Digitalization Transformation in Entrepreneurship and Enterprise Green Innovation*, Digitizing Green Entrepreneurship, DOI: 10.4018/979-8-3693-7442-9.ch007

Rupeika-Apoga, Ramona; Bule, Larisa& Petrovska, Kristine. (2022). *Digital Transformation of Small and Medium Enterprises: Aspects of Public Support*, Journal of Risk and Financial Management, 15**(45)**, 1- 21.

Sinha, Nimisha. (2023). *Digital transformation and Entrepreneurship*, IUJ Journal of Management, 11**(1)**, 1- 11.

الملاحق

الاستبانة:

استبانة موجهة إلى رواد المشاريع الصغيرة والمتوسطة التابعة للهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بهدف التعرف على واقع دور التحول الرقمي في المشاريع الريادية ومتطلبات تفعيل هذا الدور

أولاً: البيانات الأولية

- 1/ حجم المشروع صغير متوسط
- 2/ الحصول على دورات تدريبية في التحول الرقمي: نعم لا

ثانياً: محاور الاستبانة

المحور الأول: واقع دور التحول الرقمي بالمشاريع الريادية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة التابعة للهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية

م	العبارات	درجة التحقق		
		كبيرة	متوسطة	صغيرة
1	يعزز كفاءة المشاريع الريادية من خلال استخدام التقنيات الحديثة في العمليات التشغيلية.			
2	يساعد في تحسين دقة البيانات المالية وتقليل الاعتماد على المعالجة اليدوية.			
3	يساعد رواد الأعمال في استكشاف فرص جديدة من خلال تحليل البيانات الضخمة.			
4	يقلل الفجوة الرقمية بين المشاريع الناشئة والمشاريع الكبرى.			
5	يدعم التحول إلى نماذج أعمال أكثر مرونة واستدامة.			
6	يسهل تبني الحلول السحابية لتحسين أداء المشاريع الريادية.			
7	يمكن المشاريع الريادية من بناء استراتيجيات تسويقية رقمية فعالة.			
8	يساعد في توفير بيئة عمل أكثر استجابة للتغيرات السوقية.			

9	يسهم في تطوير نماذج تمويل رقمي تدعم المشاريع الريادية.		
10	يسهل الوصول إلى الأسواق العالمية من خلال التجارة الإلكترونية.		
11	يعزز من قدرة المشاريع الريادية على التكيف مع التحولات الاقتصادية.		
12	يمكن المشاريع الريادية من استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل احتياجات العملاء.		
13	يقلل من الحاجة إلى البنية التحتية التقليدية من خلال التحول إلى الحلول الرقمية.		
14	يسهل إدارة فرق العمل عن بُعد من خلال منصات التعاون الرقمي.		
15	يساعد في إنشاء نماذج عمل جديدة تعتمد على الابتكار والتكنولوجيا الرقمية.		

المحور الثاني: متطلبات تفعيل دور التحول الرقمي بالمشاريع الريادية التابعة للهيئة العامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية

م	العبارات	درجة التحقق		
		كبيرة	متوسطة	صغيرة
1	صياغة استراتيجية وطنية واضحة للتحول الرقمي تدعم المشاريع الريادية.			
2	توفير بنية تحتية تقنية متطورة تشمل شبكات إنترنت عالية السرعة.			
3	إتاحة منصات رقمية متكاملة لتقديم الدعم الفني والتدريب لرواد الأعمال.			
4	تطوير سياسات وتشريعات تحفز الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.			
5	إطلاق مبادرات حكومية لتوفير التمويل الرقمي لدعم التحول الرقمي في المشاريع الريادية.			
6	تقديم حوافز ضريبية للمشاريع الريادية التي تتبنى الحلول الرقمية.			

7	تعزيز استخدام الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء في تحسين كفاءة المشاريع الريادية.		
8	تمكين المشاريع الريادية من الوصول إلى البيانات الضخمة وتحليلها لدعم القرارات الاستراتيجية.		
9	إنشاء منصات تجارة إلكترونية متكاملة لدعم وصول المشاريع الريادية للأسواق المحلية والعالمية.		
10	تفعيل استخدام تقنيات الدفع الإلكتروني لتسهيل العمليات المالية في المشاريع الريادية.		
11	توفير خدمات استشارية رقمية لدعم المشاريع الناشئة في تبني التكنولوجيا الحديثة.		
12	تنفيذ مبادرات لتدريب وتأهيل رواد الأعمال على مهارات التحول الرقمي.		
13	إعداد سياسات واضحة لحماية الملكية الفكرية للمشاريع التي تعتمد على التقنيات الرقمية.		
14	تحفيز المشاريع الريادية على استخدام أدوات التحليل الرقمي لتحسين تجربة العملاء.		
15	تقديم جوائز وحوافز للمشاريع الريادية التي تحقق نجاحًا في التحول الرقمي.		

Abstract

The current study aimed to define the concept of digital transformation and entrepreneurial projects, examine the role of digital transformation in entrepreneurial projects within the General Authority for Small and Medium Enterprises in the Kingdom of Saudi Arabia, and identify the requirements for activating this role. The study adopted a descriptive methodology and utilized a questionnaire as a research tool, applied to a sample of 384 entrepreneurs from small and medium enterprises affiliated with the General Authority for Small and Medium Enterprises in Saudi Arabia. The study concluded that there were no statistically significant differences in the average responses of the study sample regarding the current role of digital transformation in entrepreneurial projects within the General Authority for Small and Medium Enterprises in Saudi Arabia and the requirements for activating this role, based on the variables of project size and participation in digital transformation training programs.

Keywords:

Digital Transformation – Entrepreneurial Projects

MidOcean University

Faculty of Management

**Department/Specialization: Business
Administration**



Research Title

**The Role of Digital Transformation in Entrepreneurial Projects in the
Kingdom of Saudi Arabia: A Field Study at the General Authority for Small
and Medium Enterprises**

Prepared by:

Mohammed Omar Alamoodi

Supervised by:

Academic Year:

2025