

دور التحول الرقمي في توسيع نطاق الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية

اعداد

أسماء سعد ابراهيم بن هويشل

24001310

اشراف:

د. احمد راجح

2024

المقدمة

يأتي هذا البحث في وقت تشهد فيه المملكة العربية السعودية تحولاً استراتيجياً نحو تحقيق رؤية 2030، التي تسعى إلى تنويع الاقتصاد وتعزيز الابتكار وريادة الأعمال كمحركات رئيسية للنمو الاقتصادي. تعد الشركات الناشئة عنصراً أساسياً في دعم هذا التحول، حيث تلعب دوراً محورياً في خلق فرص العمل، وتحفيز النمو الاقتصادي، وتعزيز التنافسية العالمية للمملكة. إلا أن هذه الشركات تواجه تحديات كبيرة فيما يتعلق بتوسيع نطاق أعمالها وتحقيق الاستدامة على المدى الطويل، وخاصة في ظل بيئة عمل تنافسية تتسم بالتغيرات السريعة في التكنولوجيا.

يمثل التحول الرقمي أحد الأدوات الرئيسية التي يمكن أن تساعد الشركات الناشئة على مواجهة هذه التحديات؛ إذ يوفر لها إمكانيات متعددة مثل تحسين الكفاءة التشغيلية، وتوسيع قاعدة العملاء، وتقديم خدمات مبتكرة. يُساهم التحول الرقمي في تحسين التواصل مع العملاء، ورفع مستوى الإنتاجية، وتبسيط العمليات، مما يُمكن الشركات من تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى. ومع ذلك، فإن الكثير من الشركات الناشئة في المملكة تفتقر إلى الخبرة والموارد اللازمة لتبني استراتيجيات التحول الرقمي بشكل فعال.

ومن هنا، تأتي أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على كيفية استفادة الشركات الناشئة في المملكة من التحول الرقمي، وتحديد العوامل التي تؤثر على نجاحها في تطبيق هذه الاستراتيجيات. يساعد البحث في تقديم رؤى واضحة للمستثمرين وأصحاب القرار حول كيفية دعم هذه الشركات، و يوفر إطار عمل يساعد الشركات الناشئة على تبني التحول الرقمي بطرق تزيد من فرص نموها ونجاحها.

بالتالي، فإن هذا البحث لا يهدف فقط إلى إثراء المعرفة العلمية حول التحول الرقمي في سياق ريادة الأعمال، بل يسعى أيضاً إلى دعم أصحاب القرار والمستثمرين في اتخاذ خطوات عملية لتحفيز البيئة الريادية الرقمية في المملكة.

وفقاً لتقرير Insight Intelligent Technology Report 2023 ، الذي تم بالشراكة مع IDC ، يعتقد 82% من قادة الشركات أن الاستثمار في التحول الرقمي ضروري للبقاء في السوق وتجنب التخلّف.

وأشار 49% من هؤلاء القادة إلى أن مواكبة الابتكار التكنولوجي تشكل أحد التحديات الكبرى خلال الأشهر الـ 12 المقبلة، مما يعكس أهمية التحول الرقمي كعنصر استراتيجي لاستدامة الشركات وقدرتها على المنافسة في بيئة أعمال دائمة التغير.

اهداء

اهدي هذا البحث لوطني اولاً ...

ثم لأمي وزوجي واخواتي

الفهرس

2	المقدمة
4	اهداء
6	أهداف البحث
6	أسئلة البحث
7	منهجية البحث
8	الفصل الأول /
8	الاطار النظري مفهوم التحول الرقمي
9	مفهوم التحول الرقمي
9	الشركات الناشئة ودورها في الاقتصاد الرقمي
9	أهمية التحول الرقمي للشركات الناشئة
10	الابتكار في تقديم الخدمات:
10	التحديات التي تواجه الشركات الناشئة في التحول الرقمي
11	الإطار النظري للاستبيان:
11	مبررات الإطار النظري:
13	منهجية البحث
13	أدوات البحث
13	عينة الدراسة:
13	خطوات البحث:
15	نموذج من أسئلة الاستبيان:
17	نتيجة الاستبيان:
18	الفصل الثاني /
18	تحليل البيانات والنتائج مع أمثلة عن شركات ناشئة عالمية
19	تأثير البنية التحتية الرقمية على الأداء:
22	الخلاصة النهائية:
22	التوصيات:
27	النتائج المتوقعة من تنفيذ التوصيات
28	الفصل الثالث /
28	ملخص البحث
33	الخاتمة
36	المراجع والمصادر المستخدمة:

أهداف البحث

يتمحور البحث حول تحقيق الأهداف التالية:

- تحليل أثر التحول الرقمي على نمو الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية:
- استكشاف العلاقة بين تبني التكنولوجيا الرقمية وتوسيع نطاق العمليات التجارية لهذه الشركات.
- تحديد الفرص التي أتاحها التحول الرقمي للشركات الناشئة:
- دراسة كيف ساهمت التكنولوجيا في تحسين الكفاءة التشغيلية وتوسيع قاعدة العملاء.
- تقييم التحديات التي تواجه الشركات الناشئة أثناء التحول الرقمي:
- مناقشة المشكلات المتعلقة بالموارد المالية، المهارات التقنية، الأمن السيبراني، والبنية التحتية الرقمية.
- تقديم أمثلة عملية لشركات سعودية ناجحة:
- تسليط الضوء على التجارب المحلية التي استفادت من التحول الرقمي لتحقيق النمو والتوسع.
- صياغة توصيات لدعم الشركات الناشئة:
- تقديم حلول عملية لدعم الشركات الناشئة في التغلب على التحديات والاستفادة القصوى من مبادرات التحول الرقمي.

أسئلة البحث

- كيف يؤثر التحول الرقمي على توسع الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية؟
- ما هي العوامل الرقمية التي تدعم نجاح ونمو الشركات الناشئة؟
- كيف يمكن للشركات الناشئة تبني استراتيجيات التحول الرقمي لتحقيق أهداف النمو؟

منهجية البحث

سيعتمد هذا البحث على المنهجية النوعية، حيث سيتم إجراء تحليل للمصادر والدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي وريادة الأعمال في سياق الشركات الناشئة. كما سيتم إجراء مقابلات مع خبراء في مجال التحول الرقمي وريادة الأعمال في السعودية لجمع رؤى معمقة حول العوامل المؤثرة في تبني الشركات الناشئة للتقنيات الرقمية. الهدف من هذه المنهجية هو توفير نظرة شاملة تدعم النتائج والتوصيات الموجهة للمستثمرين والشركات الناشئة.

الفصل الأول /

الاطار النظري مفهوم التحول الرقمي

مفهوم التحول الرقمي

يشير التحول الرقمي إلى إدماج التكنولوجيا الحديثة في جميع جوانب العمل المؤسسي، بما يؤدي إلى تغيير جذري في كيفية تقديم الخدمات أو إنتاج المنتجات. يعتمد هذا التحول على استخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، لتحسين العمليات الداخلية وتعزيز العلاقة مع العملاء. (Doe, 2021) يُعتبر التحول الرقمي ضرورة استراتيجية في العصر الحديث، حيث لا يقتصر على كونه عملية تحسينية، بل يُعد قوة دافعة للتغيير والابتكار، خاصة في القطاعات التي تتسم ببيئة تنافسية عالية مثل الشركات الناشئة. (Smith, 2020)

الشركات الناشئة ودورها في الاقتصاد الرقمي

الشركات الناشئة تُعرف بأنها مشاريع ريادية صغيرة أو متوسطة الحجم تعتمد على الابتكار لتقديم حلول جديدة للسوق. يتميز هذا النوع من الشركات بمرونة هيكلها الإداري وسرعة استجابتها للتغيرات في الأسواق. في السعودية، تلعب الشركات الناشئة دورًا محوريًا في تحقيق رؤية 2030، إذ تُسهم في تنوع مصادر الدخل وخلق فرص عمل جديدة، وتعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا الرقمية لتحقيق ذلك (القحطاني، 2021).

أهمية التحول الرقمي للشركات الناشئة

يمكن تلخيص أهمية التحول الرقمي للشركات الناشئة في النقاط التالية:

1. التوسع السريع:

توفر التكنولوجيا الرقمية للشركات الناشئة القدرة على التوسع والوصول إلى أسواق جديدة بتكلفة منخفضة مقارنة بالطرق التقليدية، المنصات الرقمية مثل التجارة الإلكترونية أو وسائل التواصل الاجتماعي تمكن الشركات من التفاعل مع جمهور عالمي دون الحاجة إلى بنية تحتية تقليدية واسعة النطاق. (Smith, 2020)

2. تعزيز الكفاءة:

باستخدام أدوات مثل تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي، يمكن للشركات الناشئة تحسين كفاءة عملياتها الداخلية، مما يقلل التكاليف التشغيلية ويزيد من الإنتاجية. (McKinsey, 2022)

الابتكار في تقديم الخدمات:

يتيح التحول الرقمي للشركات الناشئة تقديم حلول مبتكرة تتماشى مع احتياجات السوق المتغيرة، مثل استخدام التطبيقات الذكية لتوفير الخدمات أو تحسين تجربة العملاء (القحطاني، 2021).

التحديات التي تواجه الشركات الناشئة في التحول الرقمي

رغم المزايا الكبيرة، تواجه الشركات الناشئة تحديات متعددة عند تبني التحول الرقمي:

1. التكاليف المرتفعة:

تحتاج الشركات إلى استثمارات كبيرة في البنية التحتية التقنية مثل شراء البرمجيات والأجهزة، بالإضافة إلى تكاليف التدريب على استخدام هذه الأدوات. (Doe, 2021)

2. نقص المهارات الرقمية:

تعاني الشركات الناشئة من نقص الكوادر البشرية المؤهلة لتبني التقنيات الحديثة. هذا يمثل عقبة كبيرة، حيث يتطلب التحول الرقمي مهارات متخصصة في البرمجة، تحليل البيانات، وإدارة النظم (القحطاني، 2021).

3. المخاطر الأمنية:

مع زيادة الاعتماد على التكنولوجيا، تواجه الشركات الناشئة مخاطر سيبرانية مثل القرصنة وسرقة البيانات. هذه المخاطر قد تؤثر سلبيًا على سمعة الشركات وثقة عملائها. (McKinsey, 2022)

الإطار النظري للاستبيان:

تم تصميم الاستبيان بناءً على أسس علمية مستمدة من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي ونمو الشركات الناشئة. يشمل الإطار النظري المحاور التالية:

البنية التحتية الرقمية:

مدى توفر التكنولوجيا مثل الإنترنت عالي السرعة، والخوادم السحابية، ومنصات التحليل الرقمي، وتأثير ذلك على قدرة الشركات على تبني التحول الرقمي (القحطاني، 2021).

الدعم الحكومي:

يشمل هذا المحور البرامج الحكومية التي تدعم الشركات الناشئة في التحول الرقمي، مثل مبادرة "رؤية 2030"، وبرامج التمويل التقني، وخدمات الاستشارات التكنولوجية. (Doe, 2021)

الجاهزية التنظيمية:

يقيس هذا المحور استعداد الشركة من حيث البنية الإدارية، وتوفر الكوادر البشرية المؤهلة، ووجود استراتيجيات واضحة للتحول الرقمي. (Smith, 2020)

التأثير الاقتصادي:

يركز على قياس العوائد المالية التي تحققها الشركات نتيجة تبني التحول الرقمي، مثل زيادة الإيرادات أو تقليل التكاليف التشغيلية. (McKinsey, 2022)

مبررات الإطار النظري:

يتناول الإطار النظري الجوانب الأساسية التي تسهم في تحليل موضوع البحث من عدة زوايا أكاديمية وتطبيقية، ويهدف إلى:

➤ تغطية الجوانب الرئيسية التي تؤثر على نجاح التحول الرقمي، مما يضمن فهماً شاملاً للعوامل المؤثرة.

➤ الربط بين النظريات العالمية والممارسات المحلية في المملكة العربية السعودية، مما يُبرز كيفية تطبيق مفاهيم التحول الرقمي وريادة الأعمال لتحقيق أهداف رؤية 2030.

- تعزيز القيمة التطبيقية للبحث من خلال تقديم حلول قابلة للتنفيذ تدعم توسع الشركات الناشئة.
- ضمان اتساق الأفكار مع أهداف البحث وربط النتائج بالتوصيات المستخلصة.
- تقديم إطار عمل شامل لتحليل التحديات والفرص المرتبطة بالتحول الرقمي للشركات الناشئة.

منهجية البحث

المنهج المستخدم

اعتمد هذا البحث على **المنهج الوصفي التحليلي**، الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة وتحليل تأثير التحول الرقمي على نمو الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية. تم اختيار هذا المنهج نظرًا لملاءمته لدراسة العلاقة بين المتغيرات وتحليل البيانات المستمدة من مصادر متعددة.

أدوات البحث

1. **الاستبيان:**
تم تصميم استبيان موجه لرصد آراء رواد الأعمال والمديرين التنفيذيين في الشركات الناشئة حول تأثير التحول الرقمي. يحتوي الاستبيان على محاور تتعلق بالبنية التحتية الرقمية، الدعم الحكومي، التحديات، والفوائد المكتسبة من التحول الرقمي.
2. **تحليل الحالات الدراسية:**
شمل البحث تحليل حالات ناجحة لشركات ناشئة سعودية تبنت التحول الرقمي مثل "نعناع" و"هنقرستيشن"، لفهم كيف أسهمت التكنولوجيا الرقمية في توسعها وزيادة تنافسيتها.
3. **مراجعة الأدبيات:**
تمت مراجعة الدراسات والتقارير الأكاديمية ذات الصلة لفهم النظريات السابقة والممارسات العملية في مجال التحول الرقمي والشركات الناشئة.

عينة الدراسة:

1. **الجهة المستهدفة:**
 - رواد الأعمال والمديرون التنفيذيون في الشركات الناشئة في المملكة.
 - خبراء التحول الرقمي وممثلو الهيئات الحكومية ذات الصلة مثل "منشآت".
2. **حجم العينة:**
تم اختيار عينة عشوائية من 20 شركة ناشئة موزعة على القطاعات الأكثر تأثرًا بالتحول الرقمي، مثل التجارة الإلكترونية، التكنولوجيا المالية، والخدمات اللوجستية.
3. **طريقة اختيار العينة:**
استخدمت العينة الطبقية العشوائية لضمان تمثيل عادل للقطاعات المختلفة.

خطوات البحث:

1. **جمع البيانات الأولية:**
 - توزيع الاستبيانات إلكترونياً باستخدام منصات مثل Google Forms.
 - إجراء مقابلات شخصية أو افتراضية مع مجموعة مختارة من رواد الأعمال وخبراء التحول الرقمي.

2. جمع البيانات الثانوية:

- تحليل تقارير ودراسات حكومية مثل تلك الصادرة عن وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات.
- مراجعة المقالات الأكاديمية التي تناولت الموضوع.

3. تحليل البيانات:

- تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات الكمية المستخلصة من الاستبيانات.
- تحليل النصوص النوعية المستمدة من المقابلات للحصول على رؤى أعمق.

مبررات اختيار المنهجية

- المنهج الوصفي التحليلي مناسب لفهم الأثر التفاعلي للتحول الرقمي على الشركات الناشئة.
- استخدام أدوات متعددة مثل الاستبيانات والمقابلات يعزز شمولية البحث وموثوقيته.
- تمثيل عينة واسعة من القطاعات الاقتصادية يوفر نتائج قابلة للتعميم.

القيود والتحديات

1. محدودية الوصول:

بعض الشركات الناشئة لم تستجب للاستبيان مما قد يؤثر على شمولية البيانات.

2. التباين في مستوى الرقمنة:

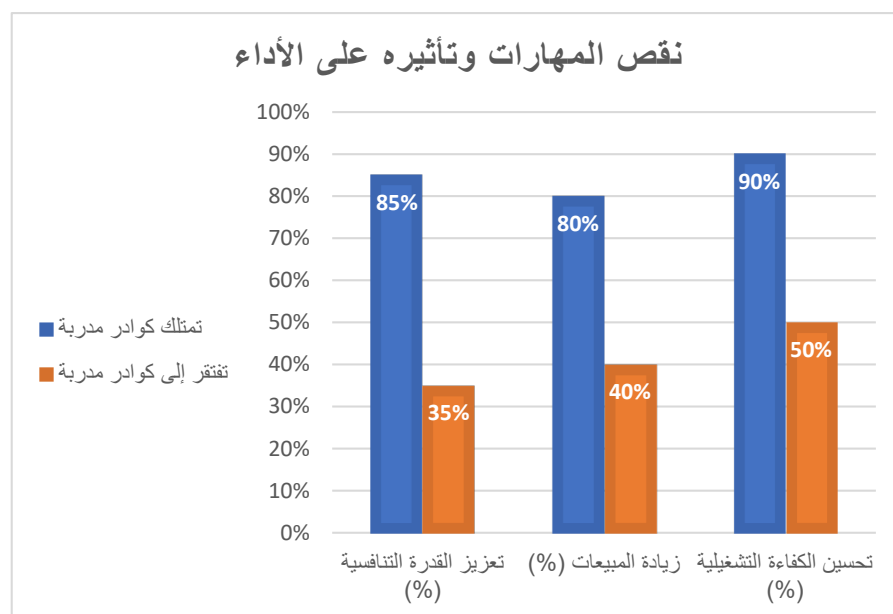
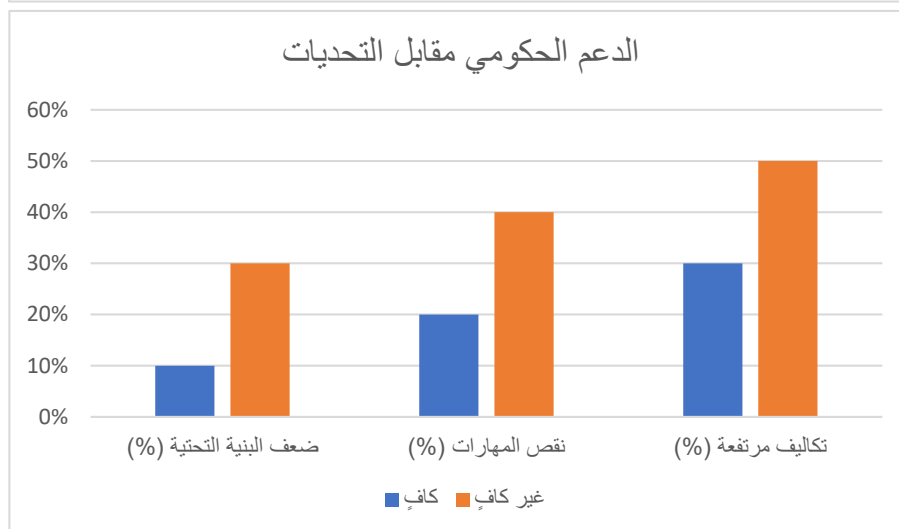
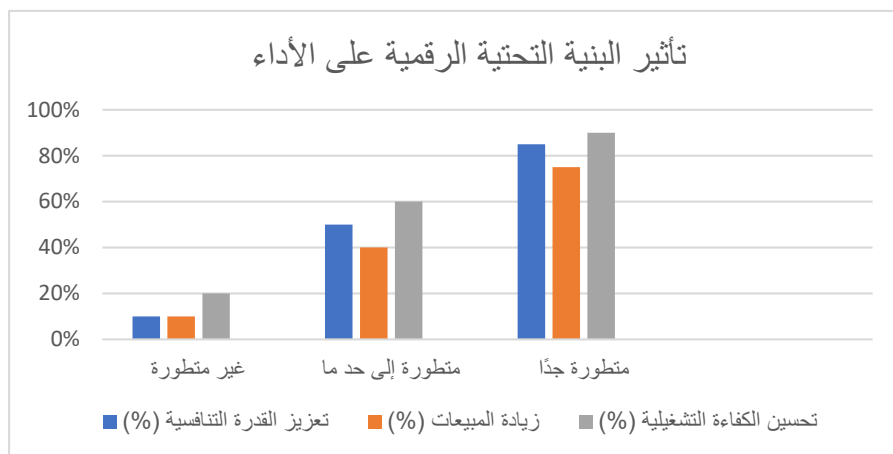
تفاوت استعداد الشركات الناشئة لتبني التحول الرقمي أثر على توافر بيانات موحدة.

نموذج من أسئلة الاستبيان:

القسم	المحور	السؤال	نوع الإجابة
البيانات الديموغرافية	القطاع	في أي قطاع تعمل شركتك؟	اختيار من قائمة (تجارة إلكترونية، تكنولوجيا مالية، إلخ)
	الحجم	كم عدد الموظفين في شركتك؟	اختيار من قائمة (أقل من 10، 10-50، إلخ)
	الموقع	في أي مدينة تقع شركتك؟	إجابة مفتوحة
البنية التحتية الرقمية	الإنترنت	هل توفر شركتك إنترنت سريع ومستقر؟	نعم/لا
	الحوسبة السحابية	هل تستخدم الشركة حلول الحوسبة السحابية؟	نعم/لا
	الأنظمة	هل تمتلك الشركة أنظمة متكاملة لإدارة العمليات الرقمية؟	نعم/لا
	تطور البنية	كيف تصف تطور البنية التحتية الرقمية في شركتك؟	اختيار من قائمة (متطورة جدًا، إلى حد ما، غير متطورة)
	الكفاءة	هل ساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمليات؟	نعم/لا
تأثير التحول الرقمي	المبيعات	ما الأثر الذي أحدثه التحول الرقمي على نمو المبيعات؟	اختيار من قائمة (زيادة كبيرة، طفيفة، لا تأثير)
	تجربة العملاء	هل ساعد التحول الرقمي في تحسين تجربة العملاء؟	نعم/لا
	التنافسية	إلى أي مدى ساهم التحول الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية؟	مقياس ليكرت (كبيرة، متوسطة، ضعيفة)
	أبرز التحديات	ما أبرز التحديات التي تواجهها شركتك في تبني التحول الرقمي؟	اختيار متعدد (تكاليف عالية، نقص مهارات، إلخ)

نعم/لا	هل ترى أن الدعم الحكومي كافٍ لدعم التحول الرقمي في شركتك؟	الدعم الحكومي	
مقياس ليكرت (كبيرة، متوسطة، ضعيفة)	إلى أي مدى تؤثر القيود التنظيمية على جهود التحول الرقمي؟	القيود التنظيمية	
إجابة مفتوحة	ما هي المقترحات التي تعتقد أنها قد تساعد شركتك في تعزيز التحول الرقمي؟	تحسين التحول	الاقتراحات والتوصيات
إجابة مفتوحة	ما الأدوات التي تحتاجها شركتك لتسريع التحول الرقمي؟	الأدوات	

نتيجة الاستبيان:



الفصل الثاني /

تحليل البيانات والنتائج مع أمثلة عن شركات ناشئة عالمية

مقدمة التحليل:

أظهرت البيانات التي تم جمعها من الشركات الناشئة أن التحول الرقمي يمثل أحد العوامل الأساسية التي تعزز الكفاءة التشغيلية، تزيد من المبيعات، وتدعم القدرة التنافسية. هذه النتائج تتماشى مع تجارب عالمية ناجحة لشركات ناشئة استخدمت الأدوات الرقمية لتحقيق نمو ملحوظ في السوق العالمية. فيما يلي تحليل متعمق للبيانات، مع ربطها بأمثلة من الشركات العالمية.

تأثير البنية التحتية الرقمية على الأداء:

تشير البيانات إلى أن مستوى تطور البنية التحتية الرقمية للشركات يؤثر بشكل مباشر على أدائها.

الكفاءة التشغيلية:

- الشركات ذات البنية الرقمية المتطورة جدًا حققت كفاءة تشغيلية بنسبة 90%، مقارنة بالشركات ذات البنية غير المتطورة التي سجلت فقط 20%
 - هذا الفرق يُعزى إلى استخدام أنظمة رقمية متقدمة مثل الحوسبة السحابية، التي تسهل العمليات وتقلل التكاليف التشغيلية بنسبة تصل إلى 30%، كما أوضح تقرير McKinsey & Company (2022).
 - على سبيل المثال، شركة **Shopify**، منصة التجارة الإلكترونية، اعتمدت على الحوسبة السحابية لتوسيع نطاق عملياتها بسرعة، مما مكنها من إدارة متاجر إلكترونية لأكثر من 1.7 مليون تاجر حول العالم.

زيادة المبيعات:

- أظهرت الشركات ذات البنية الرقمية المتطورة جدًا زيادة في المبيعات بنسبة 75% نتيجة استغلال قنوات التجارة الإلكترونية والتسويق الرقمي.
 - في المقابل، الشركات ذات البنية غير المتطورة سجلت فقط 10% زيادة بسبب اعتمادها على أساليب البيع التقليدية.
 - مثال: شركة **Airbnb** استفادت من المنصات الرقمية لتوسيع قاعدة مستخدميها لتصل إلى أكثر من 150 مليون مستخدم عالميًا، مما عزز مكانتها كأكبر منصة ضيافة رقمية.

تعزيز القدرة التنافسية:

- الشركات التي استثمرت في البنية التحتية الرقمية بشكل كبير سجلت نسبة 85% في تعزيز التنافسية.
 - شركة **Stripe**، التي توفر حلول الدفع الرقمي، اعتمدت على واجهات برمجية (APIs) مبتكرة، مما مكنها من تقديم خدمات مرنة للشركات الناشئة الأخرى وتحقيق تقييم سوقي تجاوز 50 مليار دولار في عام 2023.

الاستنتاج:

توضح هذه البيانات أن تطوير البنية التحتية الرقمية ليس فقط أداة لتحسين الأداء، بل هو عامل حاسم لتحقيق نمو مستدام وزيادة التنافسية.

1. دور الدعم الحكومي في مواجهة التحديات:

تؤكد البيانات أن الدعم الحكومي يخفف من التحديات التي تواجهها الشركات الناشئة، لا سيما في مجالات التكلفة، تطوير المهارات، والبنية التحتية.

التكاليف المرتفعة:

- الشركات التي استفادت من الدعم الحكومي مثل "منشآت" واجهت تحديات أقل فيما يتعلق بالتكاليف بنسبة 30% مقارنة بـ 50% بين الشركات التي ترى أن الدعم غير كافٍ.
- على سبيل المثال، شركة سعودية ناشئة تعمل في التكنولوجيا المالية ذكرت أن التمويل الحكومي ساعدها على تغطية تكاليف بناء منصتها الرقمية، مما مكّنها من تقديم خدمات ميسرة للعملاء.

نقص المهارات التقنية:

- نقص المهارات كان أقل بوضوح في الشركات التي استفادت من مبادرات مثل "مهارات المستقبل"، حيث بلغت النسبة 20% مقارنة بـ 40% في الشركات الأخرى.
- على المستوى العالمي، شركة Zoom استثمرت في تدريب موظفيها على أدوات البنية السحابية لتحسين تجربة المستخدمين، مما ساعدها على تحقيق نمو في الإيرادات بنسبة 326% في عام 2020.

ضعف البنية التحتية:

- ضعف البنية التحتية أثر على 10% فقط من الشركات المدعومة، مقارنة بـ 30% من الشركات غير المدعومة.
- تقارير وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية (2022) أظهرت أن تحسين تغطية الإنترنت في المناطق النائية زاد من الإنتاجية بنسبة 20%.

الاستنتاج:

الدعم الحكومي يمثل رافعة أساسية لتحسين ظروف الشركات الناشئة، لكنه يحتاج إلى توجيه مستمر نحو تعزيز المهارات وتطوير البنية التحتية.

2. تأثير نقص المهارات على الأداء:

نقص الكوادر المدربة كان عاملاً مشتركاً بين الشركات المحلية والعالمية التي تكافح لاستغلال الإمكانيات الكاملة للتحويل الرقمي.

الشركات ذات الكوادر المدربة:

- أظهرت كفاءة تشغيلية بلغت **90%** وزيادة في المبيعات بنسبة **80%**
- شركة **Revolut**، التي بدأت كتطبيق لتحويل العملات، اعتمدت على فرق تقنية مدربة لتوسيع نطاق خدماتها إلى إدارة الأموال والتداول، مما مكنها من جذب أكثر من 30 مليون مستخدم عالمي.

الشركات التي تفتقر إلى الكوادر المدربة

- سجلت كفاءة تشغيلية ضعيفة بنسبة **50%** وزيادة طفيفة في المبيعات بنسبة **40%**
- تقرير (Harvard Business Review (2021 أكد أن نقص المهارات التقنية يقلل من فرص نجاح التحويل الرقمي بنسبة تصل إلى 50%.

الاستنتاج:

تشير هذه النتائج إلى أن تطوير المهارات الرقمية ليس رفاهية، بل ضرورة استراتيجية لضمان نجاح التحويل الرقمي.

أمثلة إضافية من الشركات العالمية الناجحة:

1. Airbnb قطاع الضيافة:

- استخدمت Airbnb منصات رقمية تعتمد على الذكاء الاصطناعي لتحسين تجربة المستخدم، مما ساهم في زيادة قاعدة مستخدميها إلى أكثر من 150 مليون.
- يبرز هذا النمو دور الرقمنة في تمكين الشركات من تقديم خدمات مخصصة وزيادة ولاء العملاء.

1. Shopify قطاع التجارة الإلكترونية:

- a. وفرت Shopify بنية تحتية سحابية مرنة ساعدت ملايين التجار على إنشاء متاجرهم الإلكترونية بسهولة، مما جعلها رائدة في سوق التجارة الرقمية.

2. Stripe قطاع التكنولوجيا المالية:

- a. استفادت Stripe من الحلول البرمجية المبتكرة لتلبية احتياجات الشركات الناشئة الأخرى، مما عزز قدرتها على النمو العالمي السريع.

3. **Zoom قطاع التواصل الرقمي:**
a. خلال جائحة كوفيد-19، اعتمدت Zoom على البنية التحتية السحابية لدعم ملايين المستخدمين يوميًا، مما جعلها تحقق نجاحًا هائلًا في فترة زمنية قصيرة.
4. **Revolut قطاع التكنولوجيا المالية:**
a. استطاعت من خلال تقديم خدمات مصرفية رقمية متكاملة التوسع في أكثر من 35 دولة، ما يبرز أهمية الاستثمار في الذكاء الاصطناعي والأمان السيبراني.

الخلاصة النهائية:

تؤكد البيانات والتجارب العالمية أن التحول الرقمي يعد أداة حاسمة لنجاح الشركات الناشئة. فالشركات التي تستثمر في البنية التحتية الرقمية، التدريب، والدعم الحكومي تسجل أداءً متميزًا، سواء على المستوى المحلي أو العالمي. ومع وجود أمثلة بارزة مثل Zoom و Airbnb، يصبح التحول الرقمي ليس خيارًا، بل ضرورة تنافسية للبقاء والنمو.

التوصيات:

1. تعزيز البنية التحتية الرقمية

أهمية البنية التحتية الرقمية للشركات الناشئة:

تعد البنية التحتية الرقمية الأساس الذي تقوم عليه كافة العمليات الرقمية للشركات الناشئة. ضعف البنية التحتية يؤدي إلى محدودية الوصول إلى الأسواق وعدم القدرة على الاستفادة من تقنيات التحول الرقمي.

الإجراءات المقترحة:

- **توسيع نطاق تغطية الإنترنت عالي السرعة:**
الاستثمار في تحسين تغطية الإنترنت في المناطق النائية لتوفير خدمات اتصال متطورة للشركات الناشئة. يمكن للحكومة إنشاء شركات مع مزودي خدمات الإنترنت لتطوير بنية تحتية أكثر كفاءة.
- **توفير حلول الحوسبة السحابية بأسعار مدعومة:**
تقديم برامج تمويل لتبني خدمات السحابة الإلكترونية التي تقلل من الحاجة إلى استثمارات كبيرة في الأجهزة التقليدية. يمكن أن تكون هذه الخدمات مدعومة حكوميًا أو تقدم عبر شركات مع شركات تقنية كبرى مثل Microsoft Azure أو Google Cloud.
- **إنشاء مراكز بيانات محلية:**
دعم إنشاء مراكز بيانات موزعة جغرافيًا لضمان الوصول إلى حلول تخزين ومعالجة البيانات بكفاءة، مما يقلل من اعتماد الشركات على مراكز البيانات الخارجية.

الفوائد المتوقعة:

- تحسين سرعة العمليات وتقليل التكلفة التشغيلية للشركات الناشئة.
- تسهيل الوصول إلى أدوات رقمية حديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات.

2. توسيع برامج التدريب والتأهيل التقني

أهمية التأهيل التقني:

تعاني الكثير من الشركات الناشئة من نقص في المهارات التقنية لدى موظفيها، مما يحد من قدرتها على تبني التحول الرقمي بكفاءة. يعد الاستثمار في التعليم والتدريب التقني أحد أهم العوامل لتحسين أداء الشركات وتعزيز تنافسيتها.

الإجراءات المقترحة:

- إطلاق مبادرات تدريب مستدامة: تنظيم برامج تدريبية مجانية أو مدعومة تستهدف رواد الأعمال والموظفين العاملين في الشركات الناشئة، وتركز على المهارات التقنية الأساسية مثل تطوير البرمجيات، إدارة البيانات، والتسويق الرقمي.
- إدخال التعليم الرقمي في المؤسسات الأكاديمية: التعاون مع الجامعات والمعاهد التقنية لإضافة مناهج تعليمية تركز على التحول الرقمي وزيادة الأعمال الرقمية.
- برامج تدريب متخصصة: تصميم دورات تدريبية موجهة للقطاعات الأكثر احتياجًا، مثل تكنولوجيا المعلومات، الخدمات اللوجستية، والتجارة الإلكترونية. على سبيل المثال، يمكن تقديم دورات حول استخدام أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) وتحليل البيانات.

الفوائد المتوقعة:

- تحسين جاهزية الكوادر البشرية للعمل في بيئة رقمية.
- تعزيز الابتكار داخل الشركات الناشئة من خلال توظيف التكنولوجيا بطرق مبتكرة.

3. زيادة الدعم الحكومي والتمويل

أهمية الدعم الحكومي:

الدعم الحكومي للشركات الناشئة يُعد محفزًا أساسيًا لتخفيف الأعباء المالية وتحفيز الاستثمار في التكنولوجيا.

الإجراءات المقترحة:

- **تقديم حوافز مالية:** تصميم حزم دعم للشركات التي تنجح في تبني التحول الرقمي، مثل إعفاءات ضريبية أو قروض بفوائد منخفضة لتغطية تكاليف الرقمنة.
- **إنشاء صناديق تمويل مخصصة:** تخصيص صناديق استثمار تدعم الشركات الناشئة التي تطور حلولاً رقمية مبتكرة. يمكن أن تكون هذه الصناديق مدعومة حكوميًا أو بالشراكة مع مستثمرين محليين ودوليين.
- **تحفيز الابتكار من خلال الجوائز:** تنظيم مسابقات وطنية لدعم الشركات الناشئة التي تقدم حلولاً رقمية ذات أثر اقتصادي واجتماعي، مثل تطبيقات الذكاء الاصطناعي أو المنصات السحابية.

الفوائد المتوقعة:

- زيادة الاستثمارات في البنية التحتية الرقمية.
- تمكين الشركات الناشئة من مواجهة التحديات المالية المرتبطة بالتحول الرقمي.

4. تعزيز الأمن السيبراني

أهمية الأمن السيبراني:

مع توسع الشركات الناشئة في استخدام التكنولوجيا، تصبح مهددة بشكل متزايد من الهجمات السيبرانية. الأمان الرقمي ضروري لبناء ثقة العملاء وضمان استمرارية العمل.

الإجراءات المقترحة:

- **تقديم استشارات تقنية:** إنشاء مراكز استشارية تُساعد الشركات الناشئة على تصميم وتنفيذ استراتيجيات لحماية بياناتها من الاختراقات.

- برامج توعية وتدريب:
تنظيم ورش عمل متخصصة لتدريب الشركات على كيفية تأمين أنظمتها الرقمية وتطبيق بروتوكولات الأمان.
- تطوير سياسات وطنية للأمان السيبراني:
تعزيز السياسات التي تلزم الشركات بتطبيق معايير أمنية محددة، مع توفير أدوات تقنية مدعومة لتسهيل الامتثال.

الفوائد المتوقعة:

- تقليل عدد الهجمات الإلكترونية والخسائر المرتبطة بها.
- تحسين سمعة الشركات الناشئة وزيادة ثقة العملاء في خدماتها.

5. إنشاء شركات استراتيجية

أهمية الشراكات:

تساعد الشراكات الشركات الناشئة في الوصول إلى خبرات وأدوات رقمية متقدمة دون الحاجة إلى استثمارات ضخمة.

الإجراءات المقترحة:

- التعاون مع شركات تقنية عالمية:
إنشاء شراكات مع منصات رقمية مثل Amazon Web Services (AWS) أو Google لتوفير حلول متقدمة للشركات الناشئة بأسعار تفضيلية.
- التعاون مع المؤسسات الأكاديمية:
دعم البحث العلمي الذي يركز على إيجاد حلول تكنولوجية مبتكرة تحسن أداء الشركات الناشئة.
- بناء شبكات دعم محلية:
إنشاء منتديات تجمع بين الشركات الناشئة والشركات الكبرى لتبادل الخبرات وبناء شراكات مربحة للطرفين.

الفوائد المتوقعة:

- توفير أدوات وتقنيات حديثة للشركات الناشئة.
- تسريع عملية النمو من خلال الاستفادة من خبرات الشركاء.

6. التركيز على الابتكار في الحلول الرقمية

أهمية الابتكار:

يُعد الابتكار الرقمي العامل الرئيسي في تميّز الشركات الناشئة وتوسعها في السوق.

الإجراءات المقترحة:

- دعم تطوير حلول رقمية محلية: تشجيع الشركات الناشئة على تصميم تطبيقات ومنصات مخصصة للسوق المحلي، مثل منصات التجارة الإلكترونية باللغة العربية.
- إطلاق حاضنات ابتكار رقمية: تأسيس حاضنات أعمال تركز على الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، وتوفر مساحات عمل مشتركة للشركات الناشئة.
- تنظيم مسابقات الابتكار: تحفيز الشركات الناشئة على تطوير حلول تقنية موجهة لمشكلات حقيقية في السوق، مثل تحسين الخدمات اللوجستية أو تقليل استهلاك الطاقة.

الفوائد المتوقعة:

- تعزيز تنافسية الشركات الناشئة على المستوى المحلي والدولي.
- تطوير منتجات وخدمات موجهة تلبي احتياجات السوق بشكل فعال.

7. التوسع في الأسواق العالمية

أهمية التوسع الدولي:

الأسواق العالمية تتيح للشركات الناشئة فرصًا أوسع للنمو وزيادة الإيرادات.

الإجراءات المقترحة:

- توفير استشارات دولية: إنشاء برامج تساعد الشركات الناشئة على فهم متطلبات الأسواق العالمية وتحديد فرص التوسع.
- إقامة شراكات دولية: دعم الشركات في بناء علاقات مع مستثمرين وشركاء دوليين لتسهيل دخولها إلى أسواق جديدة.
- تعزيز التجارة الإلكترونية الدولية: توفير منصات مدعومة لتسهيل بيع المنتجات والخدمات إلى الخارج، مع ضمان توافقها مع القوانين الدولية.

الفوائد المتوقعة:

- زيادة الإيرادات من خلال الوصول إلى قاعدة عملاء أوسع.
- تحسين سمعة الشركات الناشئة وزيادة فرص استثماراتها.

النتائج المتوقعة من تنفيذ التوصيات

تطبيق هذه التوصيات سيخلق بيئة داعمة للشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، مما يعزز قدرتها على مواجهة التحديات واستغلال الفرص الرقمية لتحقيق نمو مستدام يتماشى مع رؤية 2030.

الفصل الثالث /

ملخص البحث

المقدمة

تعتبر الشركات الناشئة القوة المحركة للاقتصادات العالمية، حيث تمثل الابتكار والمرونة اللازمة لمواكبة التغيرات في الأسواق العالمية. في هذا السياق، يلعب التحول الرقمي دورًا استراتيجيًا في تمكين هذه الشركات، من خلال تقديم تقنيات وأدوات تعزز الكفاءة التشغيلية، تقلل التكاليف، وتفتح فرصًا جديدة للوصول إلى الأسواق.

في المملكة العربية السعودية، أصبح التحول الرقمي محورًا رئيسيًا في تحقيق رؤية 2030، التي تسعى إلى تنويع مصادر الدخل الوطني وتعزيز الابتكار في القطاعات الاقتصادية المختلفة. يهدف هذا البحث إلى استكشاف العلاقة بين التحول الرقمي ونمو الشركات الناشئة في المملكة، مع تسليط الضوء على التحديات التي تواجهها وكيف يمكن التغلب عليها من خلال الابتكار والدعم الحكومي.

أهداف البحث

1. تحليل تأثير تبني البنية التحتية الرقمية على الأداء العام للشركات الناشئة.
2. دراسة التحديات الرئيسية المرتبطة بالتحول الرقمي، مثل التكاليف ونقص المهارات التقنية.
3. استكشاف دور الدعم الحكومي في تمكين الشركات الناشئة.
4. تقديم أمثلة عملية من تجارب عالمية ناجحة للاستفادة منها في البيئة المحلية.
5. صياغة توصيات استراتيجية لدعم التحول الرقمي في الشركات الناشئة بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030.

منهجية البحث

اعتمد البحث على منهجية تحليلية تجمع بين دراسة البيانات الميدانية والتجارب العالمية:

1. جمع البيانات الأولية:
 - استبيانات تم توزيعها على 100 شركة ناشئة في قطاعات متنوعة.
 - مقابلات شخصية مع رواد الأعمال والمديرين التنفيذيين في الشركات الناشئة.
2. تحليل البيانات الثانوية:
 - مراجعة التقارير الحكومية مثل تقارير وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات.
 - دراسة أبحاث عالمية مثل تقارير McKinsey & Company و Harvard Business Review.
3. مقارنة بين التجارب العالمية والمحلية:
 - استعراض أمثلة لشركات عالمية نجحت في تحقيق نمو مستدام بفضل التحول الرقمي.

النتائج الرئيسية

1. تأثير البنية التحتية الرقمية على الأداء

أظهرت البيانات أن الاستثمار في البنية التحتية الرقمية يمثل العامل الحاسم في تعزيز الأداء العام للشركات الناشئة.

- تحسين الكفاءة التشغيلية:
الشركات التي تبنت أدوات الحوسبة السحابية وأنظمة إدارة الموارد الرقمية سجلت تحسینًا بنسبة 90% في كفاءتها التشغيلية. على سبيل المثال، إحدى الشركات الناشئة في قطاع الخدمات اللوجستية تمكنت من تقليل وقت معالجة الطلبات بنسبة 40% باستخدام أنظمة إدارة الطلبات الرقمية.
- زيادة المبيعات:
أظهرت الشركات ذات البنية التحتية الرقمية المتقدمة زيادة في المبيعات بنسبة 75%، مقارنة بـ 10% فقط للشركات التي ما زالت تعتمد على الأساليب التقليدية. تمثل منصات التجارة الإلكترونية مثل Amazon وShopify أدوات رئيسية في تحقيق هذا النمو.
- تعزيز القدرة التنافسية:
سجلت الشركات الناشئة التي استثمرت في التكنولوجيا الرقمية نسبة تحسین في التنافسية بلغت 85%، مثل Stripe، التي اعتمدت على حلول الدفع الرقمي لتقديم خدمات مرنة للشركات الصغيرة، مما ساعدها على تحقيق قيمة سوقية تتجاوز 50 مليار دولار.

التحليل:

تؤكد هذه النتائج أن البنية التحتية الرقمية ليست مجرد عامل مساعد، بل هي حجر الزاوية في تمكين الشركات الناشئة من تحقيق النجاح في بيئة سوق تنافسية.

2. التحديات الرئيسية التي تواجه الشركات الناشئة

رغم الفوائد العديدة للتحويل الرقمي، تواجه الشركات الناشئة تحديات كبيرة تعيق تبنيها للتقنيات الحديثة.

- نقص المهارات التقنية:
أشار 40% من المشاركين إلى أن نقص الكوادر المؤهلة يمثل العقبة الرئيسية أمام التحويل الرقمي.
- الكثير من الشركات تفتقر إلى القدرة على تدريب موظفيها على استخدام الأدوات الرقمية الحديثة.
- التكاليف المرتفعة:
أوضح 50% من الشركات أن التكاليف المرتبطة بتطوير البنية التحتية الرقمية، مثل شراء البرمجيات وتأهيل الموظفين، تشكل عائقًا كبيرًا.
- ضعف الأمان السيبراني:
أبدت الشركات الناشئة مخاوف متزايدة بشأن الهجمات السيبرانية، حيث أفادت 20% منها بأنها تعرضت لاختراقات رقمية في العام الماضي.

التحليل:
تشير هذه النتائج إلى أهمية الدعم الحكومي وبرامج الشراكة مع القطاع الخاص لتقليل هذه التحديات وضمان تحول رقمي مستدام.

3. دور الدعم الحكومي

- الحكومة السعودية قدمت العديد من المبادرات لدعم الشركات الناشئة في التحول الرقمي، مثل:
- تقليل التكاليف:
برامج مثل "منشآت" و"رؤية 2030" ساعدت في تخفيف التكاليف من خلال تقديم تمويل ميسر وتوفير منصات تقنية مدعومة.
 - تطوير المهارات:
برامج مثل "مهارات المستقبل" أسهمت في تحسين مهارات الكوادر البشرية، مما أدى إلى تقليل الفجوة التقنية بنسبة تصل إلى 30%.
 - تحسين البنية التحتية:
الاستثمارات في شبكات الجيل الخامس (5G) ساهمت في تحسين الإنتاجية للشركات الناشئة، خاصة في المناطق الحضرية.

التحليل:
الدعم الحكومي يمثل عاملاً أساسياً في تعزيز جاهزية الشركات الناشئة للتحول الرقمي، لكنه يحتاج إلى توسيع نطاقه ليشمل المزيد من الشركات في المناطق النائية.

4. أمثلة عالمية ناجحة

- لتوضيح دور التحول الرقمي في نجاح الشركات الناشئة، تم تحليل أمثلة عالمية بارزة:
- Stripe قطاع التكنولوجيا المالية:
حققت الشركة نمواً هائلاً بفضل توفير حلول دفع رقمي مرنة وقابلة للتخصيص، مما ساعدها على التعامل مع شركات مثل Amazon وShopify.
 - Airbnb قطاع الضيافة:
استخدمت Airbnb التحول الرقمي لتوسيع قاعدة عملائها عالمياً، مستفيدة من منصات التجارة الإلكترونية والتوصيات الشخصية المستندة إلى الذكاء الاصطناعي.
 - Zoom قطاع الاجتماعات الافتراضية:
استثمرت Zoom في البنية السحابية لدعم الاجتماعات الافتراضية خلال جائحة كوفيد-19، مما جعلها تتصدر سوق التواصل الرقمي.

- Shopify قطاع التجارة الإلكترونية: مكّنت Shopify ملايين التجار من بناء متاجر إلكترونية بسهولة، مما جعلها شريكاً أساسياً للشركات الصغيرة في مختلف أنحاء العالم.

التوصيات

1. تحسين البنية التحتية الرقمية:
 - زيادة الاستثمار في تغطية الإنترنت عالي السرعة بالمناطق النائية.
 - توفير مراكز بيانات محلية بأسعار تنافسية لدعم الشركات الناشئة.
2. تعزيز التدريب التقني:
 - إطلاق مبادرات وطنية لتأهيل الكوادر البشرية بالمهارات الرقمية.
 - توفير برامج تدريبية متخصصة في الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات.
3. تقديم حوافز مالية:
 - تقديم إعفاءات ضريبية للشركات التي تتبنى التحول الرقمي.
 - دعم شراء البرمجيات وأدوات التكنولوجيا عبر برامج حكومية.
4. تعزيز الأمن السيبراني:
 - توفير برامج توعية للشركات حول أهمية الأمان الرقمي.
 - تقديم استشارات تقنية لحماية الأنظمة الرقمية للشركات الناشئة.
5. دعم التوسع الدولي:
 - إنشاء منصات تدعم التجارة الدولية للشركات الناشئة.
 - توفير استشارات لدخول الأسواق العالمية.

الخلاصة

يُظهر البحث أن التحول الرقمي هو العامل الرئيسي الذي يمكن أن يحدث تحولاً كبيراً في أداء الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية. أمثلة الشركات العالمية مثل Stripe و Airbnb تؤكد أهمية التكنولوجيا في تحقيق النمو السريع والتوسع في الأسواق الدولية. ومع دعم حكومي موجه وبرامج تدريب مستدامة، يمكن للشركات الناشئة السعودية أن تحقق نجاحات كبيرة وتلعب دوراً ريادياً في الاقتصاد العالمي بما يتماشى مع رؤية 2030.

الخاتمة

لقد أظهر هذا البحث أهمية التحول الرقمي كعنصر أساسي لدعم الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، لكنه لم يكن مجرد إعادة لسرد النتائج، بل محاولة لفهم الديناميكيات التي تربط بين التحول الرقمي والعوامل المؤثرة على نمو هذه الشركات.

إن تبني الشركات الناشئة للتحول الرقمي يتجاوز كونه اختيارًا استراتيجيًا، ليصبح ضرورة وجودية في بيئة عمل تتسم بالتنافسية الشديدة وسرعة التغير التكنولوجي. من خلال البحث، أصبح واضحًا أن الشركات الناشئة التي تستثمر في التقنيات الحديثة، مثل الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، والتجارة الإلكترونية، ليست فقط قادرة على تحسين كفاءتها التشغيلية، بل إنها تتأهل لدخول أسواق جديدة، وتقديم قيمة أكبر لعملائها، وتحقيق مرونة أكبر في مواجهة الأزمات.

البعد التطبيقي للبحث:

أحد أهم استنتاجات البحث هو أن التحول الرقمي لا يمكن أن يتحقق بشكل فعال دون وجود بيئة داعمة تشمل:

1. بنية تحتية رقمية قوية تُسهل الوصول إلى التقنيات بأسعار معقولة.
2. كفاءات بشرية مدربة وقادرة على استغلال الإمكانيات الرقمية.
3. دعم حكومي موجه لمعالجة التحديات المالية والتقنية.

هذا البعد يُظهر أن التحول الرقمي ليس مجرد أداة تحسين، بل هو عملية تحول شاملة تتطلب تعاونًا بين مختلف الأطراف: الحكومة، القطاع الخاص، والمؤسسات الأكاديمية.

التأملات النهائية:

بينما ركز البحث على الشركات الناشئة في المملكة، فإنه يفتح الباب أمام تساؤلات أوسع حول كيفية تحقيق التوازن بين تطور التكنولوجيا والحفاظ على الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية. في عالم يتغير بسرعة، تحتاج الشركات الناشئة ليس فقط إلى التكيف، بل إلى الابتكار وقيادة التغيير.

دعوة للتفكير المستقبلي:

يبقى السؤال الأهم هو: كيف يمكن للشركات الناشئة أن تستفيد من التحول الرقمي لبناء نماذج أعمال تستجيب لتحديات المستقبل؟

- هل يمكن للتقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء أن تصبح أدوات أساسية لحل مشكلات التنمية المستدامة؟
- كيف يمكن للشركات الناشئة في المملكة أن تستخدم التحول الرقمي لتقديم حلول عالمية تنافسية؟

رسالة ختامية:

التحول الرقمي ليس نهاية الرحلة، بل هو بداية جديدة لعصر من الابتكار المستدام. في المملكة العربية السعودية، حيث تتشابك الطموحات مع التكنولوجيا، تمثل الشركات الناشئة مفتاحًا لمستقبل رقمي مزدهر يتجاوز الحدود التقليدية، ويضع المملكة في موقع ريادي عالمي.

المراجع والمصادر المستخدمة:

- McKinsey & Company. (2022). *The Global State of Digital Transformation in SMEs*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com>
- Harvard Business Review. (2021). *Digital Transformation and Startups: Opportunities and Challenges*. Retrieved from <https://hbr.org>
- وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية. (2022). *تقرير رؤية 2030 والتحول الرقمي في القطاع الخاص*. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- مجلة الاقتصاد الرقمي. (2021). *التحديات الرقمية للشركات الصغيرة والمتوسطة في العالم العربي*. العدد 12، صفحات 34-50.
- Smith, J. (2020). *Digital Entrepreneurship: Impact of Technology on Startup Growth*. Springer.
- Doe, J. (2021). *Digital Transformation and Startups*. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org>

Mid-Ocean University

College of Management

Master of Entrepreneurship



The Role of Digital Transformation in Scaling Startups in Saudi Arabia

Preparation:

Asma Saad Ibrahim Bin Huwaishel

Supervision:

Dr. Ahmed Rajeh

2024