

جامعة المستقبل

كلية الريادة والابتكار

برنامج: ماجستير ريادة الأعمال

الخطة البحثية لمشروع التخرج

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

Market Gaps in Targeted Digital Solutions for SMEs in Saudi Arabia:

An Evidence-Based Entrepreneurial Business Model Study

خالد منصور الونيس	٢٥٢٠٠١٦٢٥	أ.د. أحمد راجح	٢٠٢٥ / ٢٠٢٦ م
Khalid Mansour Alwanis		Prof. Ahmed Rageh	
اسم الطالب	الرقم الأكاديمي	مشرف المقرر	العام الدراسي

رؤية المملكة ٢٠٣٠ | التحول الرقمي | ريادة الأعمال

١,١ تعريف الشركات الصغيرة والمتوسطة

الشركات الصغيرة والمتوسطة (Small and Medium Enterprises – SMEs) هي المنشآت التي تُصنّف وفق معياري: عدد الموظفين والإيرادات السنوية، استناداً إلى التعريف الرسمي الصادر عن الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة «منشآت» في المملكة العربية السعودية. وتنقسم إلى ثلاث فئات:

◆ المنشآت متناهية الصغر: أقل من ٥ موظفين بدوام كامل، وإيرادات سنوية دون ٣ ملايين ريال.

◆ المنشآت الصغيرة: من ٥ إلى ٤٩ موظفاً، وإيرادات تتراوح بين ٣ و ٤٠ مليون ريال.

◆ المنشآت المتوسطة: من ٥٠ إلى ٢٤٩ موظفاً، وإيرادات تتراوح بين ٤٠ و ٢٠٠ مليون ريال.

١,٢ تحديد نطاق "الحلول الرقمية" في هذا البحث

لتجنّب التعميم وضمان قابلية التطبيق، يُحدّد هذا البحث نطاقه بأربعة قطاعات رقمية محددة، هي الأكثر ارتباطاً بالعمليات اليومية للشركات الصغيرة والمتوسطة في السوق السعودي:

التعريف الإجرائي	القطاع الرقمي
١. المواقع الإلكترونية وهويات الأعمال الرقمية	إنشاء حضور رقمي احترافي للمنشأة عبر موقع إلكتروني باللغتين العربية والإنجليزية، يعكس هويتها ويُمكنها من التواصل مع عملائها رقمياً.
٢. الأنظمة المحاسبية والمالية	برامج إدارة الفواتير والمصروفات وإعداد التقارير المالية، المتوافقة مع اشتراطات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك (الفوترة الإلكترونية).

٣. أنظمة الحضور وإدارة الموارد البشرية	حلول تتبع حضور الموظفين وإدارة الرواتب والإجازات والمهام رقمياً، مع التوافق مع اشتراطات وزارة الموارد البشرية.
٤. أنظمة الحجز وإدارة المواعيد	منصات استقبال وإدارة الحجوزات والمواعيد للقطاعات الخدمية (مطاعم، عيادات، صالونات، مكاتب مهنية).

يوفر هذا الإطار الرباعي المحدد أساساً بحثياً دقيقاً يُمكن من تحليل الفجوة السوقية في كل قطاع على حدة، ومقارنة مستويات التنبؤ والتحديات عبر القطاعات الأربعة.

١,٣ السياق الاقتصادي والأهمية الاستراتيجية

تحتل الشركات الصغيرة والمتوسطة مكانةً محوريةً في الاقتصاد السعودي، وتُشكّل العمود الفقري للقطاع الخاص. وقد أولت رؤية ٢٠٣٠ هذا القطاع اهتماماً استثنائياً بوصفه رافداً أساسياً للتنويع الاقتصادي وخلق فرص العمل. وتكشف الإحصائيات الرسمية عن حجم هذا الدور:

٣٥%	٧.٩ مليون	٩٩.٥%	١.٥٢ مليون
مستهدف مساهمتها في الناتج المحلي (رؤية ٢٠٣٠)	عدد العاملين فيها (منشآت، ٢٠٢٤)	نسبتها من إجمالي منشآت المملكة	عدد المنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت، ٢٠٢٤)

غير أن هذه الأرقام الواعدة تقترن بمفارقة: يكشف تقرير «هيئة المنشآت» للتحول الرقمي (٢٠٢٤) أن ٦٧٪ من هذه المنشآت تواجه تحديات جديدة في الاستمرارية الرقمية، وأن تبنيها للحلول التقنية لا يزال دون مستوى الطموح — ويعود ذلك إلى جملة من العوامل أبرزها: عائق التكلفة، وعائق اللغة، وغياب الملاءمة التشغيلية.

١,٤ نشأة الفكرة البحثية وعلاقتها بريادة الأعمال

تنبثق فكرة هذا البحث من رصد دقيق لظاهرة متكررة في السوق السعودي: فحين يسعى مقاول في جدة لاعتماد نظام محاسبي، أو حين يبحث صاحب مكتب محاماة عن نظام لإدارة مواعيد موكله، كلاهما يصطدم بعقبة مشتركة — ليس شح العرض، بل عدم ملاءمته. الحلول إما مكلفة، أو معقدة، أو لا تدعم اللغة العربية أو الاحتياج المحلي بالمستوى الكافي، أو غير متوافقة مع الاشتراطات التنظيمية السعودية.

وحين تستعرض السوق، تجد منصات عالمية كـ Salesforce وSAP مُصمّمة للمؤسسات الكبرى، فيما تبقى الشركات الصغيرة والمتوسطة أمام خيارين متطرفين: أدوات بدائية أو حلول مُعقّدة. وفي هذا الفراغ تحديداً تظهر مبادرات محلية كـ Alweb.ai وقيود وزد، لتُجسّد نموذجاً حياً لكيفية سدّ الفجوة في بيئة محلية ذات خصائص ثقافية ولغوية وتنظيمية خاصة.

تتصل هذه الظاهرة مباشرةً بحقل ريادة الأعمال من خلال محاور جوهرية:

◆ **استكشاف الفرص الريادية:** الفجوة بين الحلول المعروضة والاحتياجات الفعلية تُمثّل الخطوة الأولى في بناء أي مشروع ريادي ناجح، إذ لا ريادة دون مشكلة حقيقية يمكن حلها.

◆ **تطوير نماذج الأعمال المبتكرة:** البحث لا يكفي برصد الفجوات، بل يسعى إلى اقتراح نموذج عمل قابل للتطبيق يُحوّل هذه الفجوة إلى فرصة تجارية مستدامة.

◆ **تقليل مخاطر التأسيس:** الاعتماد على بيانات ميدانية موثوقة يُقلّل من حالة عدم اليقين التي تُواجه من قبل رائد الأعمال عند دخول سوق الحلول الرقمية.

◆ **خلق قيمة مضافة حقيقية:** تقديم حلول رقمية تُلبّي احتياجات غير مُشبّعة يُعزز القدرة التنافسية لرائد الأعمال ويُسهّم في تمكين الشريحة الأكبر من المنشآت الوطنية.

◆ **دعم الاقتصاد الوطني:** تمكين الشركات الصغيرة والمتوسطة رقمياً ينسجم مع أولويات دعم الريادة في رؤية ٢٠٣٠. ويُسرّع الوصول إلى الهدف الوطني البالغ ٣٥٪.

٢,١ مشكلة الدراسة

تتمحور مشكلة هذا البحث حول وجود فجوة سوقية ممنهجة وموثقة بين ما تقدمه شركات التقنية من حلول رقمية، وبين الاحتياجات الفعلية للشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية عبر القطاعات الرقمية الأربعة المحددة. وتتجلى هذه الفجوة في ثلاثة أبعاد متشابكة:

أ. فجوة الملاءمة (Relevance Gap)

تُصمَّم معظم الحلول الرقمية لخدمة شريحة الشركات الكبرى، مما يجعلها غير ملائمة للشركات الصغيرة والمتوسطة من حيث الوظائف المطلوبة. فالمقاول الصغير يحتاج نظام مقاولات يدير عقود وفواتيره بالريال ويتوافق مع الفوترة الإلكترونية، لا منظومة ERP ضخمة تستلزم فريقاً تقنياً متكاملاً.

ب. فجوة القدرة (Affordability Gap)

تتراوح تكلفة أنظمة إدارة المؤسسات الاحترافية بين ٥٠,٠٠٠ و ٥٠٠,٠٠٠ ريال سنوياً، وهو رقم يتجاوز بكثير قدرة غالبية المنشآت الصغيرة. يُضاف إلى ذلك عائق اللغة: فالحلول العالمية الأقل تكلفةً كثيراً ما تفتقر إلى الدعم العربي الكافي وواجهات الاستخدام المعرَّبة.

ج. فجوة التكامل التنظيمي (Regulatory Integration Gap)

لا تتوافق كثير من الحلول المتاحة مع الاشتراطات التنظيمية السعودية الخاصة (منظومة الفوترة الإلكترونية فاتورة، منصة مدد لحماية الأجور، اشتراطات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك)، مما يُضاعف تكاليف التطبيق ويجعل الامتثال التنظيمي عبئاً إضافياً على المنشأة الصغيرة.

وتُسند هذه المشكلة بأدلة إحصائية رسمية موثوقة:

65%	72%+	67%	85%+
تعاني عدم توافق الحلول مع أهداف أعمالها (Insights KSA، ٢٠٢٤)	تعتبر غياب التخطيط عائقاً رئيسياً (Insights KSA، ٢٠٢٤)	منها تواجه تحديات في الاستمرارية الرقمية (منشآت، ٢٠٢٤)	من المنشآت تُدرك أهمية الحلول الرقمية (منشآت، ٢٠٢٤)

السؤال الجوهرى: هل توجد فجوة سوقية حقيقية في القطاعات الرقمية الأربعة (المواقع الإلكترونية، الأنظمة المحاسبية، أنظمة الحضور، أنظمة الحجز) الموجهة للشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة؟ وإذا وُجدت، كيف يمكن استثمارها في تطوير نموذج عمل ريادي فعّال ومستدام؟

٢,٢ أهمية الدراسة وأهدافها

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أربعة محاور متكاملة:

أ. الأهمية العلمية الأكاديمية

◆ تُسهم في ردم فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية المتعلقة بالتحول الرقمي للمنشآت الصغيرة في السياق السعودي تحديداً.

◆ تُقدّم نموذجاً بحثياً يربط بين تحليل الفجوات السوقية القطاعية وتطوير نماذج الأعمال الريادية.

◆ تُثري المعرفة المنهجية بتطبيق Gap Analysis على قطاعات رقمية محددة في سوق ناشئ.

ب. الأهمية التطبيقية العملية

◆ تُقدّم لرواد الأعمال بيانات ميدانية موثوقة تُقلل مخاطر الدخول إلى سوق الحلول الرقمية للمنشآت الصغيرة.

◆ تُوجّه الشركات الصغيرة والمتوسطة نحو الحلول الأنسب لاحتياجاتها الفعلية في كل قطاع.

◆ تُمحو عائق اللغة أمام المشروع المحلي من التواجد الإلكتروني وإدارة أعماله رقمياً.

◆ تُزوّد صانعي السياسات برؤى قابلة للقياس لتصميم برامج دعم التحول الرقمي بشكل أكثر استهدافاً.

ج. الأهمية الاستراتيجية الوطنية

♦ تتوافق مباشرةً مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في رفع مساهمة الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى ٣٥٪ من الناتج المحلي الإجمالي.

♦ تدعم مستهدفات برنامج التحول الرقمي الوطني في تمكين هذا القطاع رقمياً وتعزيز تنافسيته.

د. الصلة المباشرة بمجال ريادة الأعمال

♦ يرتبط هذا البحث ارتباطاً عضوياً بريادة الأعمال: فتحديد الفجوة السوقية تعد نقطة انطلاق أي مشروع ريادي ناجح ومستدام.

♦ البحث لا يكتفي بالتشخيص بل يُنتج نموذج عمل ريادياً قابلاً للتطبيق — مما يُحوّله من عمل أكاديمي إلى أداة ريادية فعلية.

♦ توظيف البيانات الميدانية بدلاً من الحُدس يُجسّد منهجية الريادة المبنية على الأدلة (Evidence-Based Entrepreneurship).

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. رسم خريطة شاملة للفجوات السوقية في القطاعات الرقمية الأربعة المحددة، مع تحديد أولوياتها من حيث الحجم والأثر.

٢. تحديد الأسباب الجذرية لتدني تبني الحلول الرقمية في الشركات الصغيرة والمتوسطة السعودية (تكلفة، لغة، تعقيد، تنظيم).

٣. تحليل النماذج الريادية الناجحة محلياً وعالمياً واستخلاص الدروس المستفادة القابلة للتطبيق.

٤. تطوير نموذج عمل ريادي مقترح قائم على الأدلة الميدانية يعالج الفجوات المحددة.

٥. إثبات العلاقة بين استثمار الفجوات السوقية الرقمية وبناء مشروع ريادي مستدام يخدم رائد الأعمال مباشرةً.

٣,١ تساؤلات البحث

ينطلق البحث من سؤال رئيسي جوهري:

ما طبيعة الفجوات السوقية في القطاعات الرقمية الأربعة الموجهة للشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وكيف يمكن توظيفها في بناء نموذج عمل ريادي مستدام يخدم رائد الأعمال؟

ويتفرع عنه خمسة أسئلة فرعية محددة:

١. ما طبيعة الاحتياجات الرقمية غير الملباة لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في كل قطاع من القطاعات الرقمية الأربعة؟
٢. ما أبرز التحديات الهيكلية (التكلفة / اللغة / التعقيد / التوافق التنظيمي) التي تحول دون تبني هذه الحلول؟
٣. ما مواصفات الحل الرقمي المثالي في كل قطاع من حيث السعر والوظائف وسهولة الاستخدام والملاءمة الثقافية؟
٤. ما الدروس المستفادة من النماذج الريادية الناجحة محلياً (كـ Alweb.ai وقيود) وعالمياً في معالجة هذه الفجوات؟
٥. كيف يمكن تصميم نموذج عمل ريادي يعالج الفجوات المحددة ويتوافق مع متطلبات رؤية ٢٠٣٠ ويخدم رائد الأعمال بشكل مباشر؟

تستخدم هذه الدراسة الأطر النظرية الآتية بوصفها مراجع استرشادية تُوجّه التحليل وتُفسّر النتائج — لا أدوات تطبيقية مباشرة — ويُعرض كل إطار بشكل مستقل لضمان وضوح دوره:

الإطار الأول: نظرية الفجوة السوقية (Market Gap Theory)

دور الإطار: توجيه مرحلة التشخيص وتحديد الفجوات.

تفترض هذه النظرية أن الأسواق لا تصل إلى حالة التوازن الكامل بين العرض والطلب، وأن الفجوات الناتجة تُمثّل فرصاً ريادية حقيقية لمن يمتلك المعرفة والأدوات الكافية لتشخيصها وسدّها. ستُوظّف هذه النظرية في تأطير عملية تشخيص الفجوات في القطاعات الأربعة وتحديد أولوياتها.

الإطار الثاني: لوحة نموذج الأعمال — Business Model Canvas

دور الإطار: توجيه مرحلة بناء النموذج الريادي في نهاية البحث.

سيُستخدم نموذج أوستروالد وبينيور (Osterwalder & Pigneur, ٢٠١٠) بوصفه هيكلًا تنظيمياً لعرض نموذج العمل المقترح عبر مكوناته التسعة: قطاع العملاء، عرض القيمة، القنوات، علاقات العملاء، تدفقات الإيرادات، الموارد الرئيسية، الأنشطة الرئيسية، الشركاء الرئيسيون، وهيكل التكاليف.

الإطار الثالث: نظرية الابتكار التحويلي (Christensen, ١٩٩٧)

دور الإطار: تفسير ظاهرة الفجوة وتوجيه الاستراتيجية التنافسية.

تُلقي هذه النظرية الضوء على كيفية ظهور الفرص الريادية من خلال تقديم حلول أبسط وأقل تكلفةً لشرائح كانت مُهمّلة من قِبَل اللاعبين الكبار. ستُوظّف في تفسير لماذا تفشل الحلول الحالية في خدمة الشركات الصغيرة والمتوسطة وكيف يمكن للنموذج المقترح تجاوز هذا القصور.

الإطار الرابع: قماشة عرض القيمة — Value Proposition Canvas

دور الإطار: توجيه تصميم الحل الرقمي بناءً على احتياجات العميل الفعلية.

سيُستخدم هذا الإطار (Osterwalder et al., ٢٠١٤) في المرحلة الأخيرة لربط نتائج البحث الميداني (وظائف العميل، آلامه، مكاسبه) بمواصفات الحل الرقمي المقترح (منتجات وخدمات، مسكنات الألم، خالقو المكاسب). ويأتي بعد اكتمال البيانات الميدانية.

٤,١ المنهج البحثي المختار

تبنى هذه الدراسة المنهج الكيفي (Qualitative Research) بوصفه الأنسب لطبيعة مشكلة البحث، القائمة على فهم الأسباب العميقة لظاهرة الفجوة السوقية لا مجرد قياسها كمياً. ويستند هذا الاختيار إلى ثلاثة مسوّغات منهجية:

- ◆ الظاهرة البحثية ذات طبيعة تفسيرية تتطلب فهماً معمّقاً للدوافع والعوائق لا مجرد قياس عددي.
- ◆ دراسة الحالة (Case Study) تُتيح الاستكشاف المعمّق لكل كيان في سياقه الخاص مع إمكانية المقارنة.
- ◆ الجمع بين مقابلات الحالات وتحليل النماذج المرجعية يُتيح التثليث والتحقق من الاتساق.

٤,٢ تصميم الدراسة: أربع دراسات حالة افتراضية

تعتمد الدراسة تصميم دراسات الحالة المتعددة (Multiple Case Study Design) مع أربع حالات تمثيلية منتقاة من قطاعات أعمال مختلفة، لضمان تنوع السياقات وتعميم النتائج. جُرت جميع المقابلات بصورة افتراضية (عبر الإنترنت) لمدة ٢٠-٣٠ دقيقة لكل حالة.

معايير اختيار الحالات:

- ◆ أن تكون المنشأة في نطاق تعريف الشركات الصغيرة والمتوسطة وفق تصنيف «منشآت».
- ◆ أن تنتمي إلى قطاع عمل مختلف لضمان التنوع القطاعي.
- ◆ أن يواجه صاحبها تحدياً فعلياً في أحد القطاعات الرقمية الأربعة المحددة.
- ◆ أن تمتد عبر مناطق جغرافية متعددة في المملكة.

الحالة الأولى: شركة مقاولات صغيرة — الرياض

بيانات المنشأة	التفاصيل
نوع النشاط	شركة مقاولات وصيانة (تنفيذ مشاريع البناء والتشطيبات)
حجم المنشأة	١٢ موظفاً تقريباً، إيرادات سنوية تقارب ٨ ملايين ريال
الموقع الجغرافي	الرياض — حي النزهة
أسلوب المقابلة	مقابلة افتراضية دقيقة ٢٥ عبر Zoom
المحاور الرئيسية	نظام محاسبة، الفوترة الإلكترونية (فاتورة)، إدارة حضور العمالة

ملخص نتائج الحالة الأولى

تعمل الشركة حالياً بنظام محاسبة يدوي جزئي مُدمج مع جداول Excel. وتُعاني من ثلاث مشكلات جوهرية: أولاً، عدم التوافق مع اشتراطات الفوترة الإلكترونية (فاتورة)، مما يُعرّضها لمخاطر تنظيمية. ثانياً، صعوبة تتبع حضور العمالة المنتشرة في مواقع عمل متعددة. ثالثاً، غياب موقع إلكتروني يُمكنها من الظهور في نتائج البحث والتنافس على مناقصات القطاع الخاص. الفجوة المحددة في هذه الحالة: غياب نظام محاسبي متوافق مع فاتورة بتكلفة مناسبة، وغياب حضور رقمي يعكس كفاءة الشركة. جرّب صاحب الشركة نظامين محليّين لكنه واجه صعوبة في الإعداد الأولي وضعف دعم ما بعد البيع.

قال صاحب الشركة: «ما أحتاج نظام SAP، أبغى شيء بسيط يطلع الفاتورة ويتبع الحضور ويكلفني مبلغ معقول في

الشهر. اللي موجود إما غالي وإما ما يدعم العربي زين.»

بيانات المنشأة	التفاصيل
نوع النشاط	مكتب محاماة واستشارات قانونية (٣ محامين + ٢ موظفين إداريين)
حجم المنشأة	٥ موظفين، إيرادات سنوية تقارب ٢,٥ مليون ريال
الموقع الجغرافي	جدة — حي الروضة
أسلوب المقابلة	مقابلة افتراضية ٢٨ دقيقة عبر Google Meet
المحاور الرئيسية	نظام حجز مواعيد، موقع إلكتروني، إدارة ملفات العملاء

ملخص نتائج الحالة الثانية

يدير المكتب مواعيد موكله حالياً عبر WhatsApp وجداول ورقية، مما يُسبب فوضى إدارية وضيقاً للمواعيد واحتمالية التضارب. يفتقر المكتب إلى موقع إلكتروني احترافي يعرض خدماته وتخصصاته القانونية، رغم اعتماده الكامل على الإحالات الشخصية للحصول على موكلين جدد.

جرّبت شريكة المكتب عدة منصات حجز دولية (Calendly وAcuity)، لكنها واجهت عائق اللغة وعدم التكيف مع البيئة السعودية (الدفع بالريال، وساعات العمل الإسلامية، والتقويم الهجري). الفجوة المحدّدة: غياب نظام حجز مواعيد متكامل باللغة العربية يتوافق مع البيئة السعودية، وغياب موقع إلكتروني يُمثّل هوية المكتب القانونية المحترفة.

قالت المحامية الشريكة عادة: «أبغى الموكل يحجز مواعده بدون ما يكلمني على الواتساب وقبلها يكون متأكد من نوع القضايا اللي نغطيها. لكن الأنظمة الموجودة إما ما تدعم العربي أو تكلف أكثر من قيمة الموعد ذاته.»

الحالة الثالثة: عيادة طبية خاصة — الدمام

بيانات المنشأة	التفاصيل
نوع النشاط	عيادة طب عام وتخصصي (طبيب + ٤ موظفين)
حجم المنشأة	٥ موظفين، إيرادات سنوية تقارب ١,٨ مليون ريال
الموقع الجغرافي	الدمام — حي الفيصلية
أسلوب المقابلة	مقابلة افتراضية ٢٢ دقيقة عبر Microsoft Teams
المحاور الرئيسية	نظام حجز المرضى، الفوترة الطبية، الموقع الإلكتروني

ملخص نتائج الحالة الثالثة

تعاني العيادة من ازدحام الهاتف في ساعات الذروة لاستقبال حجوزات المرضى، وعدم وجود نظام للتذكير التلقائي بالمواعيد، مما يُفضي إلى نسبة عالية من الغياب غير المُبلَّغ عنه. كما تفتقر إلى نظام فوترة متوافق مع الفوترة الإلكترونية وتقارير الدخل الشهرية.

الفجوة المحددة: الحاجة إلى نظام حجز مواعيد طبي مُدمج مع التذكير التلقائي والفوترة، بواجهة عربية سهلة لكل من الموظفين والمرضى. جرّبت العيادة نظامين طبيين متخصصين لكنهما مُصمَّمان للمستشفيات ويتجاوز سعرهما الطاقة الاستيعابية للعيادة الخاصة الصغيرة.

قال مدير العيادة: «ألفين ريال في الشهر لنظام حجز فيه مئة ميزة ما نحتاج منها إلا عشرة؟ هذا مو معقول. أبغى

نظام يحجز وينذّر ويطلع فاتورة — بس.»

الحالة الرابعة: شركة تجارية (استيراد وتوزيع) — الرياض

بيانات المنشأة	التفاصيل
استيراد وتوزيع مواد غذائية جملة وتجزئة	نوع النشاط
١٨ موظفاً، إيرادات سنوية تقارب ١٥ مليون ريال	حجم المنشأة
الرياض — المنطقة الصناعية	الموقع الجغرافي
مقابلة افتراضية ٣٠ دقيقة عبر Zoom	أسلوب المقابلة
نظام محاسبي، إدارة حضور وموارد بشرية، موقع إلكتروني	المحاور الرئيسية

ملخص نتائج الحالة الرابعة

تستخدم الشركة برنامجاً محاسبياً قديماً يفتقر إلى التوافق مع منظومة الفوترة الإلكترونية، وتدير سجلات الحضور يدوياً لموظفيها الموزعين بين المستودع والمكتب والميدان. تواجه صعوبة في تتبع إجازات الموظفين ومستحققاتهم، مما يُسبب توترات دورية في علاقات العمل.

الفجوة المحددة: الحاجة إلى نظام متكامل يجمع المحاسبة وإدارة الحضور في منصة واحدة بالعربية، مع دعم الامتثال لمنصة مدد لحماية الأجور. جرّب صاحب الشركة حلاً دولياً متكاملاً لكنه وجد أن إعداده استغرق ٣ أشهر وتطلّب مستشاراً تقنياً بتكلفة إضافية.

قال صاحب الشركة: «لو عندي نظام بسيط يجمع الحضور والمحاسبة معاً ويحول الراتب لمدد بضغطة — وقّر عليّ ساعات كل أسبوع وما احتجت موظف حسابات إضافي.»

٥,١ تحليل الفجوات المُستخلص من دراسات الحالة

بالتحليل الموضوعي الثيماتي لمحتوى المقابلات الأربع، تتكرر ثلاثة موضوعات رئيسية عبر جميع الحالات:

الموضوع المتكرر	الشواهد من دراسات الحالة
١. غياب التوافق مع الاشتراطات التنظيمية السعودية	الحالات ١ و ٤ (فاتورة / مدد)، الحالة ٣ (الفوترة الطبية)
٢. عائق التكلفة مقارنةً بالقيمة المُقدّمة	جميع الحالات الأربع تُشير إلى عدم التناسب بين السعر والاحتياج الفعلي
٣. عائق اللغة وضعف الدعم العربي	الحالات ٢ و ٣ بصورة خاصة، مع إشارات في الحالتين ١ و ٤
٤. تعقيد الإعداد وضعف دعم ما بعد البيع	الحالات ١ و ٢ و ٤ جرّبت بدائل وتركبتها بسبب هذا العائق
٥. الحاجة إلى حل متكامل لا أدوات منفصلة	الحالتان ١ و ٤ تُعبّران عن هذه الحاجة بوضوح

٥,٢ النماذج المرجعية — تحليل مقارن

تُعدّ دراسة النماذج المرجعية الناجحة ركيزةً أساسيةً تُقدّم أدلةً عملية على قابلية الفرصة للتحقق في السياق المحلي. ويُحلّل كل نموذج وفق ثلاثة أبعاد: الفجوة التي يُعالجها، نموذج عمله، والدروس المستفادة.

Alweb.ai — نموذج المواقع الإلكترونية العربية

تُعالج Alweb.ai الفجوة في قطاع المواقع الإلكترونية للشركات الصغيرة والمتوسطة عبر توفير نظام الحجز، من خلال منصة ذكاء اصطناعي لبناء المواقع بالكامل باللغة العربية مع دعم الهوية البصرية للمنشأة. تُجسّد المنصة ثلاثة مبادئ جوهرية:

◆ البساطة: واجهة استخدام لا تستلزم معرفة تقنية، مع استخدام الذكاء الاصطناعي في توليد المحتوى.

◆ الملاءمة اللغوية والثقافية: دعم كامل للعربية في المحتوى والواجهة مع إمكانية التعريب الكامل.

◆ التسعير الملائم للموقع شامل نظام الحجز والبريد الإلكتروني الرسمي: نموذج اشتراك شهري منخفض يُخَفِّض

التكاليف بنسبة تصل إلى ٩٠٪ مقارنةً بالبداية التقليدية.

الدرس المستفاد: نجاح Alweb.ai يُثبت وجود طلب حقيقي غير ملبّي على حلول رقمية عربية بسيطة ومُسرّعة بمتناول القطاع.

Qoyod (قيود) — نموذج المحاسبة المتوافقة

يُعالج قيود فجوة نوعية في سوق الأنظمة المحاسبية، تتمثل في التوافق مع اشتراطات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

ومنظومة الفوترة الإلكترونية فاتورة. يُقدّم النظام واجهة عربية سهلة وتسعيراً تنافسياً مصمماً للشركات الصغيرة.

الدرس المستفاد: الامتثال التنظيمي المحلي يُشكّل ميزة تنافسية حاسمة — والحل الذي يُسهّل الامتثال بدلاً من أن يُعقّده هو الأكثر تبنيًا.

Zid (زد) — نموذج التجارة الإلكترونية

نجحت زد في جذب أكثر من ٧٥,٠٠٠ تاجر سعودي من خلال تقديم حل تجارة إلكترونية متكامل باللغة العربية يشمل إنشاء

المتجر وإدارة الطلبات والشحن والمدفوعات المحلية.

الدرس المستفاد: التخصص في السوق المحلي مع دعم الشبكة التقنية المحلية (تكاملات مع أرامكس، مدى، STC Pay)

يُحقّق نمواً متسارعاً في السوق السعودي.

النموذج الدولي	الدرس القابل للتطبيق محلياً
Freshbooks (محاسبة للمستقلين والشركات الصغيرة)	التبسيط الجذري للواجهة مع التركيز على السرعة لا الشمولية
Mindbody (حجز مواعيد للقطاع الصحي والرياضي)	التخصص القطاعي يُعزّز التبني ويُقلّل الاحتكاك في الاستخدام
Shopify (تجارة إلكترونية للجميع)	نموذج الاشتراك الشهري المرن يُخفّض حاجز الدخول ويُعزّز الاحتفاظ
Calendly (حجز مواعيد بسيط)	البساطة المُطلقة في حل مشكلة واحدة هي أقوى استراتيجية تبني

٦,١ ملخص نموذج العمل (Business Model Canvas)

استناداً إلى نتائج دراسات الحالة الأربع والتحليل المقارن للنماذج المرجعية، يُقترح نموذج عمل ريادي لمنصة حلول رقمية متكاملة موجّهة للشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، يعمل وفق الأبعاد التسعة لـ Business Model Canvas:

المحتوى التفصيلي	مكوّن نموذج العمل
شركات المقاولات الصغيرة — المكاتب المهنية (محاماة، استشارات) — العيادات والمراكز الصحية — الشركات التجارية (استيراد وتوزيع)	١. قطاعات العملاء المستهدفة
منصة رقمية متكاملة باللغة العربية تجمع أربعة حلول (موقع + محاسبة + حضور + حجز) بتكلفة اشتراك شهري تنافسي مع توافق كامل مع الاشتراطات التنظيمية السعودية	٢. عرض القيمة الجوهرية
التسويق الرقمي (SEO عربي، إعلانات Google/Meta) + الشراكة مع هيئة منشآت وغرف التجارة + برنامج الإحالة بين المستخدمين	٣. القنوات
دعم فني بالعربية ٢٤/٧ + مدير نجاح العملاء + مجتمع المستخدمين + محتوى تعليمي (أكاديمية رقمية مجانية)	٤. علاقات العملاء

٥. تدفقات الإيرادات	اشترك شهري (نموذج SaaS) بثلاث مستويات: أساسي ٩٩ ريال / متوسط ٢٤٩ ريال / متكامل ٤٩٩ ريال + رسوم إعداد لمرة واحدة
٦. الموارد الرئيسية	فريق تقني عربي + قاعدة بيانات متوافقة مع أنظمة هيئة الزكاة ومنصة مدد وفاتورة + علاقات مع الجهات التنظيمية
٧. الأنشطة الرئيسية	تطوير المنصة وتحديثها مواكباً للتغيرات التنظيمية + دعم العملاء + التسويق + الشراكات الاستراتيجية
٨. الشركاء الرئيسيون	هيئة الزكاة والضريبة والجمارك (بوابه فاتورة) + وزارة الموارد البشرية (منصة مدد) + بنوك وبوابات دفع محلية (مدى، Tamara، Apple Pay)
٩. هيكل التكاليف	تطوير البرمجيات (٥٥٪) + التسويق والمبيعات (٢٥٪) + الدعم الفني والعمليات (١٥٪) + البنية التحتية السحابية (٥٪)

استناداً إلى مصفوفة عرض القيمة (Value Proposition Canvas)، يُمكن تحديد عرض القيمة الخاص لكل قطاع:

الكيان	عرض القيمة المُخصَّص
شركة المقاولات	نظام فواتير إلكتروني متوافق مع فاتورة + تتبع حضور العمالة في المواقع + تقارير مالية للمقاولات — كل ذلك في واجهة عربية بـ ٢٤٩ ريال / شهر
مكتب المحاماة	صفحة احترافية للمكتب + نظام حجز مواعيد عربي للموكلين مع تذكير تلقائي + تقويم هجري/ميلادي — بـ ١٤٩ ريال / شهر
العيادة الطبية	نظام حجز المرضى مع التذكير التلقائي + فوترة طبية متوافقة + صفحة احترافية للعيادة — بـ ١٩٩ ريال / شهر
الشركة التجارية	نظام محاسبة + تحويل رواتب متوافق مع مدد + تتبع حضور الموظفين الميدانيين + موقع إلكتروني — بـ ٤٩٩ ريال / شهر

- ◆ التوافق التنظيمي الاستباقي: الحرص على مواكبة التغييرات في اشتراطات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك ومنصة مدد في الوقت الفعلي، بحيث يكون العميل دائماً في وضع الامتثال دون جهد منه.
- ◆ العروبة الكاملة: ليس مجرد ترجمة للواجهة، بل دعم اللغة العربية في الخوارزميات وخدمة العملاء والتوثيق والتقارير المالية.
- ◆ نموذج التسعير المتدرج: إتاحة مستوى أساسي منخفض التكلفة يُخفِّض حاجز الدخول، مع مسار ترقية واضح مع نمو المنشأة.
- ◆ الإعداد السريع: ضمان أن يتمكن أي عميل من تفعيل النظام واستخدامه خلال أقل من ساعة دون الحاجة لدعم تقني خارجي.
- ◆ الإثبات الاجتماعي: بناء قصص نجاح موثقة من القطاعات الأربعة (مقاولات، محاماة، طبي، تجاري) لتقليل مقاومة التبني لدى الشرائح المماثلة.

٧,١ ملخص النتائج

يُقَدِّم هذا البحث مساهمةً أكاديميةً ورياديةً متكاملة، تُجيب على سؤال جوهري: هل توجد فجوة سوقية حقيقية في قطاع الحلول الرقمية للشركات الصغيرة والمتوسطة؟ وقد أثبتت دراسات الحالة الأربع والتحليل المقارن وجود هذه الفجوة بصورة لا لبس فيها، وتتجلى في ثلاثة أبعاد متداخلة: الملاءمة الوظيفية، والقدرة التكلفة، والتوافق التنظيمي.

كما كشفت الدراسة أن هذه الفجوة ليست نقصاً في العرض، بل خللٌ في ملاءمة العرض للقائم لخصائص الطلب المحلي — وهذا تحديداً ما يُشكِّل الفرصة الريادية الحقيقية.

مبدأ توجيهي	التجسيد في هذا البحث
التحديد (Focus)	أربعة قطاعات رقمية محددة وأربع حالات من قطاعات أعمال مختلفة
الدعم بالأدلة (Data)	إحصائيات رسمية من منشآت + نتائج مقابلات معمّقة موثّقة
تبسيط المنهجية (Simplicity)	منهج كفي: دراسات حالة + تحليل مقارن للنماذج
وضوح الهيكل (Structure)	تسلسل: تعريف → مشكلة → أهمية → تساؤلات → منهجية → نتائج → نموذج
الصلة بريادة الأعمال (Relevance)	البحث يُنتج نموذج عمل ريادةً قابلاً للتطبيق لا مجرد توصيات نظرية

أ. توصيات لرواد الأعمال

- ◆ استهداف قطاع محدد (المقاولات أو المكاتب المهنية أو الرعاية الصحية) في المرحلة الأولى بدلاً من محاولة خدمة الجميع.
- ◆ جعل التوافق التنظيمي (فاتورة، مدد، ضريبة القيمة المضافة) ميزةً تسويقيةً لا مجرد متطلب فني.
- ◆ اعتماد نموذج SaaS بمستويات متدرجة تبدأ من ٩٩ ريال لتخفيف حاجز الدخول وبناء قاعدة عملاء.
- ◆ الاستثمار في دعم اللغة العربية بعمق — ليس مجرد ترجمة بل تجربة مستخدم عربية أصيلة.

ب. توصيات لصانعي السياسات

- ◆ تطوير برامج دعم مُخصَّصة لشركات الحلول الرقمية المحلية (SaaS) الموجهة للشركات الصغيرة والمتوسطة، على غرار برنامج دعم الصادرات.
- ◆ إنشاء معيار «المتوافق مع متطلبات منشآت» يمنح الشركات الصغيرة والمتوسطة ثقةً أكبر في اختيار الحلول.
- ◆ تبسيط إجراءات التكامل مع المنصات الحكومية (فاتورة، مدد) للشركات التقنية الناشئة.

ج. توصيات للبحوث المستقبلية

- ◆ في ضوء نتائج هذه الدراسة وحدودها المنهجية، يمكن اقتراح عدد من المسارات البحثية المستقبلية التي تُسهم في تعميق الفهم وتوسيع نطاق التطبيق:

١. إجراء دراسات كمية موسعة:

تنفيذ دراسة مسحية على عينة كبيرة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في مختلف مناطق المملكة، بهدف قياس حجم الفجوات الرقمية بشكل كمي، وتحديد أولوياتها بناءً على بيانات قابلة للتعميم.

٢. تحليل قطاعي متعمق:

التركيز على كل قطاع رقمي (المحاسبة، الحجز، الموارد البشرية، المواقع الإلكترونية) بشكل منفصل، لإجراء تحليل تفصيلي لاحتياجاته الخاصة وتحدياته التشغيلية، مما يُسهم في تطوير حلول أكثر تخصصاً.

٣. دراسة سلوك التبني التقني: (Technology Adoption)

بحث العوامل السلوكية والتنظيمية التي تؤثر في قرار تبني الحلول الرقمية لدى أصحاب المنشآت الصغيرة، مثل الثقة، وسهولة الاستخدام، والتجربة السابقة، وتأثير التوصيات .

٤. تقييم النماذج المحلية الناشئة:

إجراء دراسات حالة على شركات سعودية ناشئة في مجال الحلول الرقمية (SaaS) لقياس عوامل نجاحها أو تعثرها، واستخلاص ممارسات قابلة للتكرار .

٥. اختبار نموذج أولي: (Prototype Testing)

تطوير نموذج أولي للحل المقترح في هذه الدراسة، واختباره ميدانياً على عينة محدودة من المستخدمين، بهدف قياس مستوى القبول، وسهولة الاستخدام، والقيمة المدركة .

٦. دراسات مقارنة إقليمية:

مقارنة السوق السعودي بأسواق خليجية مشابهة (مثل الإمارات أو الكويت) من حيث الفجوات الرقمية وسلوك التبني، لتقييم فرص التوسع الإقليمي للنماذج الريادية .

٧. تحليل أثر الدعم الحكومي:

دراسة تأثير برامج الدعم والتحفيز الحكومي على تسريع تبني الحلول الرقمية لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتقييم مدى فاعلية هذه البرامج من منظور المستخدم النهائي .

تُسهم هذه المسارات البحثية في بناء قاعدة معرفية أكثر شمولاً، وتدعم الانتقال من الفهم النظري للفجوات السوقية إلى تطوير حلول عملية قائمة على الأدلة.

تؤكد هذه الدراسة أن الفجوة في سوق الحلول الرقمية الموجّهة للشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية ليست فجوةً في توفر التقنيات، بل فجوة في مواءمتها لخصوصية هذا القطاع من حيث التكلفة، والبساطة، والتوافق التنظيمي، والملاءمة اللغوية والثقافية. وقد أظهرت النتائج، من خلال التحليل الكيفي ودراسات الحالة، أن هذه الفجوة تمثل فرصة ريادية حقيقية وقابلة للاستثمار، وليست مجرد إشكالية سوقية.

كما بيّنت الدراسة أن نجاح الحلول الرقمية في هذا السياق لا يعتمد على تعقيد التقنية أو شموليتها، بل على قدرتها على تقديم قيمة عملية مباشرة، مبسطة، ومصممة وفق احتياجات المستخدم الفعلية. وهو ما يعيد تعريف مفهوم الابتكار في بيئة الشركات الصغيرة والمتوسطة، من كونه ابتكاراً تقنياً بحثاً إلى كونه ابتكاراً في الملاءمة (Fit).

وفي هذا الإطار، قدّم البحث نموذج عمل ريادي مبني على الأدلة، يترجم الفجوات المكتشفة إلى فرصة اقتصادية قابلة للتطبيق، بما ينسجم مع مستهدفات التحول الرقمي ورؤية المملكة ٢٠٣٠. ويُعد هذا الربط بين التحليل الأكاديمي والتطبيق الريادي أحد أبرز إسهامات الدراسة، حيث ينتقل البحث من التشخيص إلى التمكين، ومن الوصف إلى البناء.

ختاماً، يمكن القول إن مستقبل ريادة الأعمال الرقمية في المملكة لا يكمن في استيراد حلول عالمية جاهزة، بل في تطوير حلول محلية ذكية تنطلق من فهم عميق للسوق السعودي. ومن هنا، فإن رائد الأعمال الذي يستطيع تحويل هذه الفجوة إلى قيمة مضافة حقيقية، هو الأقدر على بناء مشروع مستدام يُسهم في تمكين قطاع واسع يُمثّل العمود الفقري للاقتصاد الوطني

أولاً: المراجع العربية

- الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). (٢٠٢٣). تقرير مرصد المنشآت الصغيرة والمتوسطة — الربع الأول ٢٠٢٣. المملكة العربية السعودية.
- الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). (٢٠٢٤). تقرير التحول الرقمي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. المملكة العربية السعودية.
- الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). (٢٠٢٤). التقرير السنوي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة ٢٠٢٤. الرياض.
- الهيئة العامة للإحصاء. (٢٠٢٣). مسح المنشآت الصغيرة والمتوسطة. المملكة العربية السعودية. استرجع من: <https://www.stats.gov.sa>
- وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (٢٠٢٣). مؤشرات قطاع تقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية ٢٠٢٣. الرياض.
- برنامج التحول الرقمي. (٢٠٢٣). التقرير السنوي: واقع التحول الرقمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة. الرياض.
- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. (٢٠٢٤). التقرير السنوي لإبرام رؤية ٢٠٣٠. استرجع من: <https://www.vision.gov.sa>
- الغامدي، سلطان. (٢٠٢١). ريادة الأعمال الرقمية: من الفكرة إلى النموذج. دار المسيرة للنشر، عمان.
- الزهراني، محمد. (٢٠٢٢). التحول الرقمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة: التحديات والفرص. مجلة الاقتصاد الرقمي، ٨(٢)، ٤٥-٧٨.
- المركز الوطني لتنمية القطاع الخاص. (٢٠٢٣). دراسة واقع الرقمنة في الشركات الصغيرة والمتوسطة. الرياض.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Blank, S. (2013). The four steps to the epiphany: Successful strategies for products that win (2nd ed.). K&S Ranch.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Christensen, C. M. (1997). The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail. Harvard Business Review Press.
- Gartner. (2023). SMB digital transformation trends in Middle East markets. Gartner Research Report.
- IFC/World Bank. (2022). Digital financial services for SMEs: Market gaps and opportunities in emerging markets. Washington D.C.
- Insights KSA. (2024). Digital transformation challenges in Saudi Arabia: 2024 survey findings. Riyadh.
- McKinsey & Company. (2022). The state of digital transformation among Saudi SMEs. McKinsey Global Institute.
- OECD. (2021). Digital innovation and SME policy in the Middle East. OECD Publishing, Paris.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). Value proposition design: How to create products and services customers want. John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.
- Ries, E. (2011). The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Crown Business.

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). SAGE Publications.

خالد منصور الوئيس | ٢٥٢٠٠١٦٢٥ | ماجستير ريادة الأعمال | ٢٠٢٥-٢٠٢٦ م